



**UNIVERSIDADE DO MINDELO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**

**MESTRADO EM GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO E**  
**COOPERAÇÃO INTERNACIONAL**

**MODELO MULTICRITÉRIO DE**  
**AValiação DE DESEMPENHO**  
**CASO DE DOCENTES DA UNIVERSIDADE DO MINDELO**  
**(CABO VERDE)**

**SHEILA SORAYA DIAS GOMES MENDES**

**Mindelo, 2015**

**SHEILA SORAYA DIAS GOMES MENDES**

**MODELO MULTICRITÉRIO DE  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
CASO DE DOCENTES DA UNIVERSIDADE DO MINDELO  
(CABO VERDE)**

Dissertação de Mestrado apresentada no Departamento de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade do Mindelo (Cabo Verde) para a obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desenvolvimento e Cooperação Internacional.

ORIENTADOR: Juscelino Dias, PhD

CO-ORIENTADOR: Sandra Rolim Ensslin, PhD e Sandra Mara Iesbik Valmorbida, Msc.

**Mindelo, 2015**

“Gerenciar pessoas é compartilhar ideias que facilitam as decisões para um melhor desempenho da organização que acreditamos.”

(Thiago Herinch)

## **AGRADECIMENTOS**

**A minha família**, pelo apoio e amor dispensados;

**Aos meus amigos e colegas**, pelo grande apoio que dedicaram;

**Ao Professor Orientador** Juscelino Dias, pela dedicação e empenho;

**A Professora Co-orientadora**, Sandra Rolim Ensslin, pela amizade e orientação;  
e Sandra Valmorbida, pelo carinho e tempo disponibilizado;

**A UM** na pessoa do seu Reitor, Prof. Doutor Albertino Graça, pela oportunidade em  
participar dessa respeitosa comunidade académica;

**A todas as pessoas**, a quem devo a felicidade de poder partilhar minha vida;

**A todos os professores** da UM, UNISUL, UFSC, pelo apoio e carinho;

**A CAPES/AULP (Edital 33/2012)**, pela bolsa de mestrado concedida e também  
por todo o apoio disponibilizado em Florianópolis- BRASIL

A todos um muito obrigado!

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta dissertação a minha filha Elizane Lopes,  
a minha mãe Maria Gomes (Biúca) e  
ao meu marido Paulo Mendes.

## **RESUMO**

A presente investigação centra-se na avaliação de desempenho de docentes universitários como instrumento de gestão académica numa nova dinâmica de identificação de indutores de qualidade no ensino superior em Cabo Verde. Esta investigação surge da necessidade de aumentar a competitividade do corpo docente, com uma maior visão organizacional alinhada e uniformizada com visão corporativa das Instituições de Ensino Superior. O objetivo é propor um modelo multicritério de apoio à decisão baseado numa perspetiva construtivista para a tomada de decisões pertinentes no desenvolvimento local e na promoção da cooperação internacional entre universidades do espaço lusófono. O modelo proposto foi estruturado numa ótica descritiva e adotado como ferramenta de intervenção junto da direção e de docentes da Universidade do Mindelo (Cabo Verde). Foram construídos 101 elementos primários de avaliação e 108 conceitos distintos. Estes conceitos foram agrupados através de 4 pontos de vistas fundamentais. Para cada um destes pontos de vistas fundamentais foram construídos mapas de relações meios-fins, bem como 24 indicadores modelados com escalas ordinais. A aplicabilidade do modelo foi testada através de um conjunto de docentes da Universidade do Mindelo com ganhos significativos em termos de ações de aperfeiçoamento.

### **PALAVRAS-CHAVE:**

Modelo de Avaliação de Desempenho; Ensino Superior; Cabo Verde; Apoio à decisão; MCDA-C

## **ABSTRACT**

This research focuses on performance evaluation of university teachers as academic management tool in a new dynamic for the identification of quality inductors in university studies in Cape Verde. This research emerges from the need to increase the competitiveness of the university teachers, dowering them with more aligned and standardized organizational vision and corporate vision of high education institutions. The aim is to propose a multi-criteria decision aiding model based on a constructivist approach for making relevant decisions on local development and the promotion of international cooperation between the Portuguese-speaking world universities. The proposed model was structured in a descriptive perspective and used as an interventional tool for the direction as well as for the teachers from University of Mindelo (Cape Verde). 101 primary elements of evaluation and 108 distinct concepts were built. These concepts were grouped by four fundamental points of views. For each one of these fundamental points of views were constructed the maps of means-purposes relations as well as 24 indicators modeled by using ordinal scales. The model's applicability was tested by a group of teachers from the University of Mindelo with significant gains in terms of improvement actions.

### **KEYWORDS:**

Performance evaluation model; University studies; Cape Verde; decision aiding; MCDA-C.

## SUMÁRIO

RESUMO .....	6
ABSTRACT .....	7
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO .....	12
1.1 Contextualização .....	12
1.2 Tema e Problema.....	14
1.3 Objetivos .....	15
1.3.1 Objetivo Geral .....	15
1.3.2 Objetivos Específicos .....	15
1.4 Justificativa.....	16
1.5 Delimitação .....	16
1.6 Organização da dissertação .....	16
CAPÍTULO II - METODOLOGIA DE PESQUISA .....	18
2.1 Enquadramento Metodológico .....	18
2.2 Procedimentos para Coleta e Tratamento dos Dados .....	20
2.2.1 Fase de Estruturação.....	23
2.2.2 Fase de Recomendações .....	27
CAPÍTULO III - REVISÃO DA LITERATURA .....	28
3.1 Avaliação de Desempenho como Instrumento de Apoio à Decisão.....	28
3.1.1 Avaliação de Desempenho .....	28
3.1.2 Avaliação de Desempenho de Docentes .....	32
3.2 Indicadores Utilizados nos Estudos Empíricos .....	34
CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO .....	41
4.1 Fase de Estruturação.....	41
4.1.1 Contextualização ou abordagem <i>soft</i> para estruturação .....	42
4.1.2 Família de Pontos de Vista.....	47
4.1.3 Construção dos Descritores .....	54
4.2 Fase de Recomendações .....	62
4.3 Análise Comparativa .....	101
CAPITULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	108
BIBLIOGRAFIA .....	113
ANEXOS .....	122



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AD	Avaliação de Desempenho
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAQ	Conselho de Avaliação e Qualidade
ECDU	Estatuto de Carreira Docente Universitário
EPA	Elementos Primários de Avaliação
FPV	Família de Ponto de Vista
FPVF	Famílias de Pontos de Vista Fundamentais
FUC	Ficha Unidade Curricular
IES	Instituições de Ensino Superior
IESIG	Instituto de Estudos Superiores Isidoro da Graça
IG	Curso de Licenciatura em Informática de Gestão
LabMCDA	Laboratório Multicritério de Apoio a Decisão
MCDA-C	Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão- Construtivista
MESCI	Ministerio do Ensino Superior Ciencia e Inovação
MOODLE	Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment
PVE	Ponto de Vista Elementar
PVF	Ponto de Vista Fundamental
RUC	Relatório Unidade Curricular
RUMUS	Revista Científica da Universidade do Mindelo
SAA	Serviços Academicos e Administrativo
SIGA	Sistema Integrado de Gestão Académica
TCC	Trabalho de Conclusão do Curso
UM	Universidade do Mindelo (Cabo Verde)

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Enquadramento Metodológico das Pesquisas.....	19
Figura 2 - Fases da Metodologia MCDA-C .....	22
Figura 3 - Agrupamento de Conceitos por Área de Preocupação .....	52
Figura 4 - Família de Pontos de Vista Fundamentais .....	53
Figura 5 - Mapa de Relações Meios-fins para o PVF “Leccionação” .....	55
Figura 6 - Formação de Clusters para o PVF "Leccionação" .....	56
Figura 7 - Estrutura Hierárquica de Valor para o Mapa Cognitivo "Leccionação" .....	57
Figura 8 - Elementos de Base para o PVF “ Leccionação” .....	59
Figura 9 - Elementos de base para PVF “Pesquisa” .....	60
Figura 10 - Elementos de base para PVF “Colaboração” .....	61
Figura 11 - Status Quo relativo ao Docente A .....	63
Figura 12 - Status Quo relativo ao Docente B.....	65
Figura 13 - Status Quo relativo ao Docente C.....	67
Figura 14 - Status Quo relativo ao Docente D .....	69
Figura 15 - Status Quo relativo ao Docente E.....	71
Figura 16 - Status Quo relativo ao Docente F .....	73
Figura 17 - Status Quo relativo ao Docente G .....	75
Figura 18 - Status Quo relativo ao Docente H .....	77
Figura 19 - Status Quo relativo ao Docente I.....	79
Figura 20 - Status Quo relativo ao Docente J.....	81
Figura 21 - Status Quo relativo ao Docente K .....	83
Figura 22 - Status Quo relativo ao Docente L.....	85
Figura 23 - Status Quo relativo ao Docente M.....	87
Figura 24 - Status Quo relativo ao Docente N.....	89
Figura 25 - Status Quo relativo ao Docente O .....	91

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Indicadores Utilizados pelos Estudos Empíricos .....	35
Tabela 2 - Subsistemas de Atores .....	43
Tabela 3 - Elementos Primários de Avaliação.....	48
Tabela 4 - Conceitos Gerados a partir dos EPA .....	49
Tabela 5 - Comparativo do desempenho dos docentes de IG avaliados .....	92
Tabela 6 - Indicadores encontrados nos estudos empiricos – Área Leccionação.....	102
Tabela 7 - Indicadores encontrados nos estudos empíricos – Área Pesquisa .....	105
Tabela 8 - Indicadores encontrados nos estudos empíricos – Área de Colaboração .....	106

## **CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO**

O presente capítulo introdutório visa contextualizar a problemática da avaliação de desempenho, como tema central; definir os objetivos da investigação; bem como a justificativa, a delimitação e a estrutura da dissertação.

### **1.1 Contextualização**

O contexto atual de desenvolvimento científico-tecnológico cria um ambiente de continua transformações, tanto no âmbito social como organizacional, sendo indispensável às organizações o desenvolvimento de estratégias que as adequem a estas mudanças sem que haja prejuízo na sua competitividade. Uma forma de se obter vantagem competitiva é o capital intelectual de uma empresa (STEWART, 1998) que é a soma do conhecimento de todos que nela trabalha.

Neste contexto, a educação é imprescindível para formação de cidadãos capacitados a inovar, a olhar o futuro de forma questionadora e a perceber um novo paradigma de competitividade, sendo este o perfil dos funcionários procurados pelas empresas. Sendo assim para atender a esta necessidade das organizações/instituições são necessárias pessoas pró-ativas, com criatividade, mas acima de tudo com boa formação académica.

Com a entrada em vigor do Decreto-Lei nº 20/2012, de 19 de julho, que aprova o processo de acreditação das Instituições de Ensino Superior em Cabo Verde, bem como a respectiva reapreciação, nos termos definidos pelo regime jurídico das Instituições de Ensino Superior, estão sujeitas a avaliação externa (heteroavaliação) todas as Instituições de Ensino Superior (IES) em Cabo Verde. Logo, sentiu-se a necessidade de futuramente haver necessidade de identificar os aspetos considerados pela Universidade do Mindelo (UM) como essenciais para o desempenho dos docentes desta instituição, bem como, a partir deles, conhecer seu desempenho.

Sendo a Avaliação de Desempenho (AD) de docentes uma área muito pertinente e de atual interesse, dadas as várias polémicas e controvérsias projetadas entre o governo, as universidades e os próprios docentes, sentiu-se a necessidade de aprofundar esta temática, uma vez que o próximo passo do Ministério de Ensino Superior Ciência e Inovação (MESCI) será a avaliação dos cursos e logo implica a avaliação dos docentes. Por isso, justifica-se a elaboração da dissertação para que possa dar um contributo a UM para as futuras avaliações do MESCI.

Portanto, este trabalho visa a criação de um modelo que permita aprimorar o diagnóstico da situação atual, por meio de AD de docentes da UM, segundo a percepção do seu diretor, cujo desejo consiste na implementação de um instrumento capaz de fornecer subsídios a instituição no seu processo de gestão, possibilitando um retorno aos docentes e viabilizando a identificação de oportunidades de melhoria que possam gerar um diferencial competitivo.

Porém, avaliar o desempenho do corpo docente em regime de exclusividade da UM é uma tarefa complexa, apesar de importante, principalmente quando há o desejo de fazer com que os mesmos tenham seus esforços alinhados e de certa forma uniformizados, visando a competitividade da instituição.

O presente tema possui uma grande importância visto que está ligado a questões do desempenho dos docentes na esfera académica que trata de assuntos importantes em termos pessoais e sociais, visto que os desafios que emergem no contexto do mundo cada vez mais globalizado, impõem que as universidades necessitam de aprimoramento e qualificação permanente. Para a qualificação do ensino é indispensável uma política curricular clara, flexível e pedagógica do docente.

O tema em questão trará uma mais-valia a UM, visto que até a data ainda não foi possível a implementação de um regulamento para AD de docentes universitários em Cabo Verde. A importância, contribuição e oportunismo contemporâneo desta dissertação se justifica especialmente na fase da avaliação externa feitas nas universidades que se iniciou em março de 2015.

A heterogeneidade de suas atividades e a dificuldade em entendê-las faz com que seja necessário utilizar uma metodologia que suporta problemas complexas e que exige grande esforço na estruturação do problema, permitindo ao seu final o esclarecimento dos

objetivos a serem considerados, a sua mensuração e integração, sendo possível a geração de ações de aperfeiçoamento. A metodologia deve possibilitar ao decisor agregar maior conhecimento sobre o problema, visualizar as consequências nas suas ações nos aspetos que ele acredita serem os mais relevantes para a sua situação em particular, justificar suas decisões, para as demais partes interessadas com base em seus valores e há a restrição do volume de informações necessárias e suficientes para a gestão do contexto específico.

Esse modelo deve permitir ao gestor ter em conta suas preferências, valores e objetivos; fundamentar suas decisões, identificar os aspectos em que é necessário atuar para aperfeiçoar a gestão, melhorar a prestação de contas à sociedade e ampliar o grau de responsabilidade à gestão.

Nesta dissertação, foi elaborado um estudo de caso utilizando um modelo construtivista, focando uma parcela importante da avaliação institucional no que se refere ao desempenho do corpo docente em regime de exclusividade do Curso de Licenciatura em Informática de Gestão (IG) da UM.

## **1.2 Tema e Problema**

Conforme exposto pode-se visualizar a necessidade de instrumentos de AD de docentes da UM para aperfeiçoar na gestão académica e administrativa e a tomada de decisões pertinentes à direção. Entretanto, percebe-se a escassez de ferramentas específicas que, contribuam na avaliação de desempenho, levando em consideração as particularidades dos docentes, que possam ser úteis no contexto decisório percebe-se a necessidade de desenvolver um modelo/ferramenta que atenda essas particularidades da organização e contribuam para a geração de ações de aperfeiçoamento das mesmas.

Dessa forma, o tema é a proposta de um *Modelo de AD de Docentes* como instrumento de apoio à decisão no setor privado: para estruturar as particularidades da gestão académica e administrativa da UM.

Esta dissertação fundamenta-se nos pressupostos construtivista para a proposta de criação de um modelo que identifica o perfil dos docentes e a AD do corpo docente de uma determinada IES em Cabo Verde. O modelo não é aplicável é nenhuma outra IES, visto que tanto os critérios identificados, o modelo e os descritores foram criados através da percepção de valor de um decisor específico em um dado momento.

No entanto, apesar de não objetivar criar generalizações, esta investigação poderá servir de incentivo para que as outras IES busquem estratégias condizentes, para a sua realidade gerando oportunidades de implementação e melhoria.

Neste contexto, a presente investigação busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: *Quais aspetos podem ser considerados no modelo de avaliação de desempenho de docentes das Instituições de Ensino Superior de Cabo Verde ?*

## **1.3 Objetivos**

Para responder a pergunta de partida, apresenta-se de seguida o objetivo geral e os objetivos específicos, em função do objeto desta dissertação.

### **1.3.1 Objetivo Geral**

A partir da situação problemática foi proposto como objetivo a proposta de construção de um *Modelo Multicritério de AD de Docentes* para apoiar a gestão e a tomada de decisões da Direção dos Serviços Académicos e Administrativos (SAA) da UM, usando o MCDA-C. De posse desse modelo o decisor, Diretor dos SAA da UM, e os docentes terão entendimento de quais actividades que são importantes bem como terão um instrumento que permita um processo de comunicação entre eles e de identificação de oportunidades de aperfeiçoamento dos desempenhos.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Com a intenção de atingir o objetivo principal estabelecido, os seguintes objetivos específicos foram propostos:

- A. Identificar os aspectos julgados como essenciais para o decisor no desempenho da função docente;
- B. Construir critérios (indicadores de desempenho) para avaliação dos docentes;
- C. Evidenciar o perfil de desempenho atual (status quo) dos docentes,
- D. Gerar ações de aperfeiçoamento para os desempenhos considerados comprometedores.

## **1.4 Justificativa**

A escolha do tema deve-se a três aspectos específicos: (i) a necessidade da criação de um referencial competitivo para uma IES em um mercado onde a cada ano surgem novas exigências de aperfeiçoamento; (ii) a possibilidade de realizar uma avaliação de desempenho que não tenha como objectivo apenas verificar qual é o docente ideal mas sim identificar oportunidades de aperfeiçoamento do docente; (iii) atender às leis existentes em Cabo Verde.

Justifica-se a utilização da metodologia MCDA-C de apoio à decisão por ela conseguir gerar conhecimento sobre um problema específico por meio da interação entre as partes envolvidas, utilizando o paradigma construtivista.

Por fim, cabe salientar que se espera que o modelo sirva de referência para a análise do desempenho de docentes, e a tomada de decisões da direção e de incentivo para a continuidade no aperfeiçoamento dos processos de gestão da Universidade, uma vez que em Cabo Verde ainda não existe um modelo estruturado de avaliação de desempenho gestão de docentes.

## **1.5 Delimitação**

Esta dissertação limita-se a proposição de um modelo de AD de docente para a UM – Cabo Verde. A avaliação propriamente dita fica para trabalhos futuros.

Outra delimitação da presente investigação se refere a utilização na sua maioria de vários artigos científicos publicados em periódicos internacionais e disponibilizados pelo portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) para dar embasamento teórico ao tema abordado. Assim, a realização desse trabalho de pesquisa pretende entregar como resultado um modelo singular de avaliação de desempenho para apoiar o gestor da UM proporcionando subsídios para a gestão e justificativas para as suas decisões.

## **1.6 Organização da dissertação**

O capítulo introdutório aborda: (i) contextualização sobre o tema de pesquisa, sendo que ao final deste item apresenta-se o problema de pesquisa; (ii) objetivo geral; (iii)



objetivos específicos; (iv) justificativa; (v) delimitação da pesquisa; e, (vi) organização do estudo.

O segundo capítulo destina-se a metodologia de pesquisa e abordará: (i) o enquadramento metodológico; e, (ii) procedimentos para coleta e tratamento de dados, no qual será apresentado o instrumento de intervenção, MCDA-C.

Terceiro capítulo apresentará a revisão da literatura que tratará sobre: (i) avaliação de desempenho com instrumento de apoio a decisão, que abordara os conceitos sobre avaliação de desempenho; (ii) avaliação de desempenho de docentes; (iii) indicadores utilizados nos estudos empíricos encontrados na literatura e dos indicadores utilizados pela dissertação.

O quarto capítulo estudo de caso destina-se a apresentação e discussão dos resultados encontrados na pesquisa, no tocante a: (i) construção do modelo de avaliação de desempenho dos docentes da Universidade do Mindelo; (ii) análise dos indicadores utilizados pelos estudos empíricos.

Por ultimo, o quinto capítulo tece as considerações finais sobre os achados da pesquisa realizada e são apresentadas as sugestões para futuras pesquisas; e por fim, são apresentadas as referências utilizadas na pesquisa.

## CAPÍTULO II - METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo destina-se apresentação da metodologia adotada nesta dissertação, quanto: (i) ao enquadramento metodológico e (ii) ao instrumento de intervenção adotado, mas concretamente uma breve explanação sobre a construção do modelo no âmbito da metodologia MCDA-C.

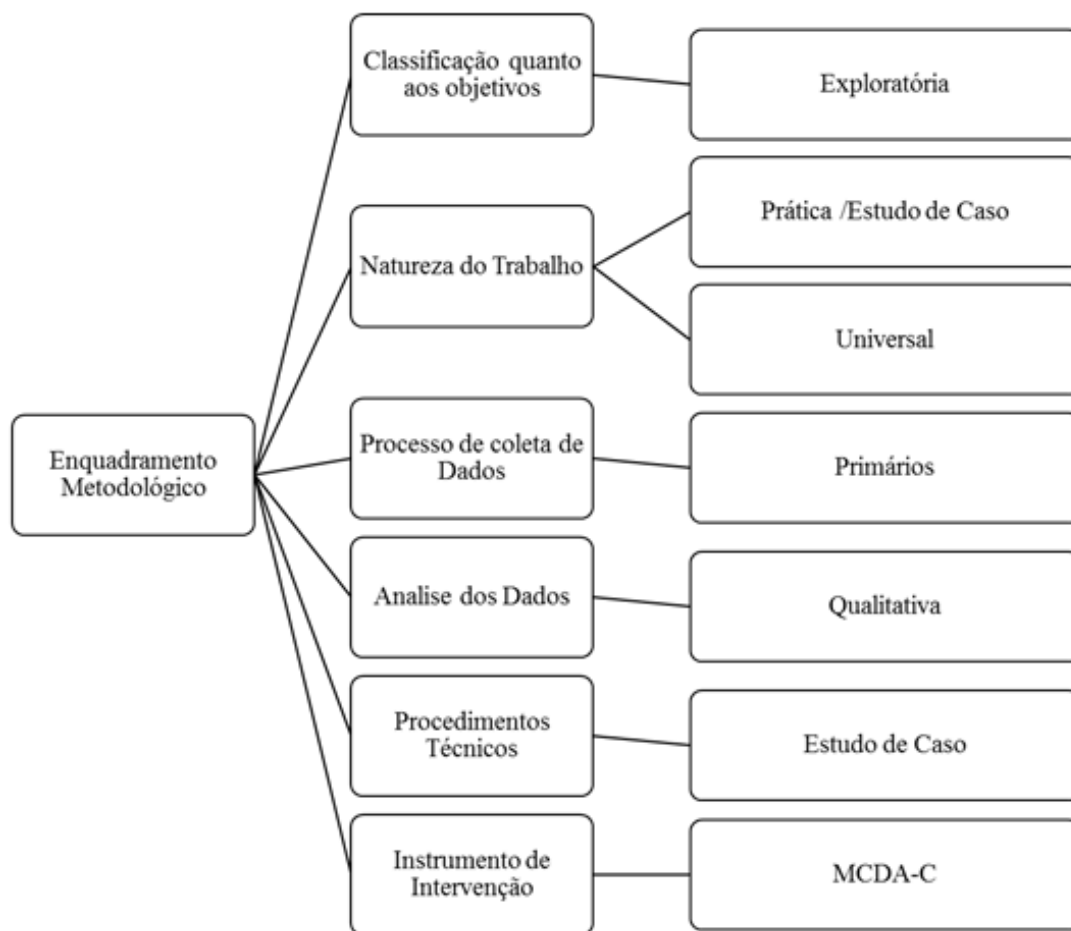
### 2.1 Enquadramento Metodológico

Nesta seção, será apresentado o enquadramento metodológico adotado (Figura 1) para esta dissertação, no que diz respeito à classificação quanto aos objetivos, à natureza do trabalho científico, ao processo de coleta e análise de dados, aos procedimentos técnicos e ao instrumento de intervenção da pesquisa a realizar.

No que tange a dimensão objetivo da investigação, classifica-se como exploratória (RICHARDSON, 1999) uma vez que este estudo busca identificar quais são os aspectos considerados essenciais para o decisor, Diretor dos SAA da UM, no que diz respeito ao desempenho da função docente a partir da construção de entendimento do decisor e da identificação de oportunidades e aperfeiçoamento contínuos *ad hoc*. Quanto à dimensão natureza do trabalho científico, a investigação classifica-se como uma pesquisa prática caracterizada como estudo de caso, com a construção de um modelo para avaliar o desempenho dos docentes da UM.

Quanto a dimensão do processo de coleta de dados, a presente investigação faz uso de dados primários (RICHARDSON, 1999) para a construção do modelo de AD dos docentes; uma vez que foram coletadas por meio de entrevistas via Skype com o decisor, o Diretor dos SAA.

**Figura 1 - Enquadramento Metodológico das Pesquisas**



**Fonte:** Extraído de Ensslin e Ensslin (2010)

Quanto à abordagem do problema, esta investigação é classificada como qualitativa, uma vez que examina e reflete sobre as percepções do decisor sobre os aspectos julgados importantes do desempenho da função docente da UM, bem como em relação as melhorias do desempenho propostas na fase de recomendação do modelo.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa utilizou-se do estudo de caso (RICHARDSON, 1999), por examinar, refletir sobre as características *ad hoc* dos docentes da UM. A decisão pela escolha do estudo de caso como procedimento técnico deve-se ao fato de buscar um aprofundamento sobre uma realidade específica (YIN, 2001) e por envolver o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1999). Assim, confirma-se tratar de um

estudo de caso, haja vista que se pretende construir um modelo personalizado para a gestão dos SAA da UM.

Quanto ao instrumento de intervenção esta pesquisa selecionou a metodologia MCDA-C, por se tratar de um instrumento fundamentado na construção de conhecimento do contexto analisado a partir do olhar de um decisor; ou seja, respeitando as especificadas desse contexto. Corroborando sua validade citam-se nomeadamente os trabalhos de ENSSLIN *et al.* (2000), ZAMCOPÉ *et al.* (2010), BORTOLUZZI *et al.* (2011), AZEVEDO *et al.* (2013), ENSSLIN *et al.* (2013) e LACERDA *et al.* (2014).

## **2.2 Procedimentos para Coleta e Tratamento de Dados**

A partir da década de 70, o contexto decisório passou a sofrer constante e cada vez mais agressivas modificações. Diante disto, as abordagens tradicionais não atendia mais às necessidades das empresas, pois a consideração de múltiplas variáveis simultaneamente, tonou-se imperativa. Assim nesse ambiente novo e em constantes modificações surgiu o MCDA. Esta metodologia, segundo ENSSLIN (2003), foi desenvolvida através de um convénio entre os países da Europa, na década de 80, com o propósito de desenvolver ferramentas que lhes permitissem ser mais competitiva na corrida espacial.

Essa abordagem tem como propósito gerar conhecimento entre os envolvidos no processo através de interação constante e investigativa. Esse aprendizado pode ser aplicado tanto para uma situação de avaliação de desempenho, para identificar ou construir, bem como representar aquilo que as pessoas envolvidas julgam relevantes em determinado contexto.

Para a avaliação do desempenho de docentes da UM, faz-se necessário à construção de modelo de avaliação de desempenho. Dada as limitações apresentadas pelos métodos utilizados nos artigos do *Portfólio Bibliográfico*, decidiu-se adotar a metodologia MCDA-C, por sua característica construtivista, particularmente a capacidade de promover o conhecimento dos atores quanto ao contexto que pretende aperfeiçoar, capacidade para estruturar e avaliar as dimensões consideradas por estes autores, dando mais confiabilidade nos resultados (CÁÑEZ e GARFIAS, 2006); capacidade de propagar o conhecimento gerado e potencialidade para fundamentar o processo decisório.

Serão utilizados para a coleta de dados, instrumentos de pesquisa de natureza primária (entrevista) (RICHARDSON, 1999). Logo as entrevistas serão realizadas via Skype com o Diretor dos SAA da UM, a fim de conhecer as atividades, o tipo de ação disponível, o problema a ser resolvido, as fragilidades para que possa levar em conta na avaliação e apoiar na tomada de decisões em relação ao desempenho dos docentes para a construção do modelo.

Será adotada na presente pesquisa a metodologia MCDA-C, uma metodologia de apoio a decisão construtivista aplicada em vários estudos pelo Laboratório Multicritério de Apoio a Decisão (LabMCDA). Foi utilizada a estrutura de ENSSLIN *et al.* (2010), esta estrutura de funcionamento pode ser visualizada na Figura 2. Este método tem sido recomendado para apoiar o processo decisório em contextos onde o gestor: (i) reconheça que seu problema é singular, em termos de seus valores e preferências e do ambiente físico onde se localiza; (ii) necessita expandir seu entendimento do contexto em termos de critérios a ter em conta, como mensurá-los e como integrá-los; (iii) considera fundamental ter processo para identificar os critérios; (iv) o gestor considera fundamental medir e integrar os critérios; (v) considera relevante evidenciar o diagnóstico da situação para cada critério individualmente, assim como globalmente; (vi) considera fundamental ter processo para gerar ações de aperfeiçoamento; (vii) considera fundamental que o processo de apoio à decisão esteja alicerçado em modelo construído e utilizado com sólidas bases científicas ENSSLIN *et al.* (2010).

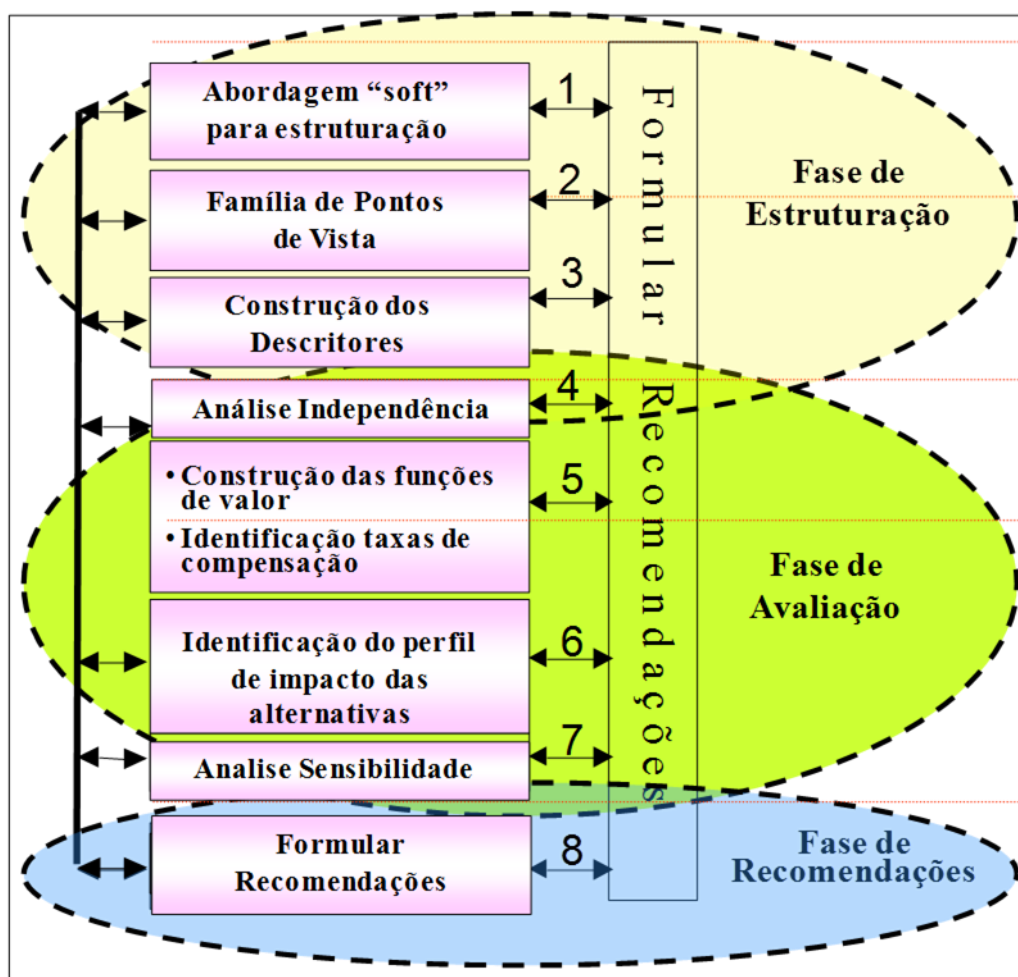
A metodologia MCDA-C destaca-se por sua flexibilidade operacional por permitir: (i) ter em conta informações qualitativas e quantitativas; (ii) capturar e apresentar, de maneira explícita, os objetivos e valores do decisor; (iii) permitir ao decisor refletir, rever e expandir o entendimento sobre seus objetivos, prioridades e preferências; e, (iv) desenvolver um conjunto de condições e meios para informar as decisões, em função do que o decisor considerar mais adequado (DUTRA, 2005).

A construção do modelo de avaliação de desempenho segue as três fases da MCDA-C: (i) fase de estruturação; (ii) fase de avaliação; e (iii) fase de recomendações. Fases estas diferentes, mas, relacionadas entre si, conforme visualizada na Figura 2.

A preocupação inicial da estruturação de um modelo multicritério é definir quais são os aspectos, dentro do contexto decisório, que os decisores consideram essenciais e

desejáveis de serem levados em conta no processo de avaliação das ações. No contexto do processo decisório podemos considerar a identificação do contexto decisório, a estruturação do problema de decisão, a estruturação do modelo multicritério e avaliação das ações potenciais. A presente investigação não incorpora a fase de avaliação, mas sim apenas a proposta de um modelo de AD de docentes da UM.

**Figura 2 - Fases da Metodologia MCDA-C**



Fonte: Ensslin et al. (2010)

Percebe-se pelo exposto na Figura 2 que a proposta da metodologia MCDA-C é apoiar à decisão de forma contínua e interativa, sendo por isso resaltar que trata-se de um fluxo recursivo, pois é possível retornar para o ponto anterior do fluxograma sempre que for necessário. Assim, pode-se concluir que frequentemente isso é possível visto que o

processo de tomada de decisão não é linear e sequencial (DUTRA *et al.*, 2009). Ou seja, a maneira de conduzir esse processo deve ser cíclica e dinâmica, indicadas pelas setas de todas as etapas cruciais e pelas sobreposições das elipses, entre as três fases fundamentais.

### **2.2.1 Fase de Estruturação**

A fase de estruturação consiste em identificar e organizar o contexto, ou seja, ter um propósito que todos compreendem o que deseja avaliar. Logo, objetiva a aprendizagem sobre o contexto e inicia com a geração de conhecimento em explicitar o que para o gestor é importante ser medido, para que suas preferências sejam incorporadas na construção do modelo. Essa fase subdivide-se em três sub-etapas e essas por sua vez se dividem em atividades: (i) abordagem “*soft*” para estruturação; (ii) família de pontos de vista; e (iii) construção dos descritores.

#### **2.2.1.1 Abordagem *Soft* para Estruturação**

Nessa etapa, estabelece o contexto do que se deseja avaliar (BORTOLUZZI *et al.*, 2010), para tal, deve-se ter em conta as seguintes atividades:

- Identificar os subsistemas dos atores mas concretamente os envolvidos: os indivíduos envolvidos no processo decisório (direta ou indiretamente);
- Identificação do rótulo: esta procura estabelecer uma denominação para a situação que se deseja gerenciar (aperfeiçoar) o desempenho;
- Sumarização do rótulo: nesta o propósito é certificar-se o que se deseja esta representado no rótulo;
- Descrição do contexto: representação das partes envolvidas e seus relacionamentos.

A partir dessa demarcação, os atores são instigados a delimitar a problemática e explicitar o objetivo do trabalho (ENSSLIN *et al.*, 2010), de acordo com os valores e preferências do decisor.

### **2.2.1.2 Família de Pontos de Vista Fundamentais**

Na segunda etapa, a participação do decisor é intensificada para expandir seu entendimento sobre o contexto e permitir-lhe construir os critérios do contexto que melhor se alinham com seus valores, que possui as seguintes actividades: identificação das preocupações Elementos Primários de Avaliação (EPA) - realizadas por meio de uma sequência de atividades iterativas e interativas, fazendo com que os envolvidos aprendam e compreendam o que se deveria levar em conta no contexto em análise.

A partir dos EPA, a metodologia MCDA-C recomenda expandir seu entendimento identificando a direção de preferência representada por cada um, assim como seu oposto psicológico (ZORZI e ENSSLIN, 2007) para entender a consequência subjacente ao objetivo que o decisor deseja evitar. Essa forma evolutiva de apresentar o EPA denomina-se conceito ou conceito orientado para a ação (BORTOLUZZI *et al.*, 2011) visto que representa o objectivo que levou o decisor a ter o EPA como uma preocupação. Sua obtenção é feita ao definir o objetivo subjacente ao EPA e, a seguir, é solicitado ao decisor que fale a respeito do EPA, a fim de identificar: (i) desempenho melhor possível; (ii) desempenho bom; (iii) desempenho ruim; (iv) desempenho pior possível (ainda aceitável); e (v) a performance atual, bem como, a intensidade que julga ser passar do intervalo pior possível ao intervalo melhor possível. Essa intensidade se reflete no verbo a ser utilizado na construção do conceito (ENSSLIN *et al.*, 2010).

Os conceitos que representam preocupações estratégicas e que convergem com preocupações similares, segundo a percepção do decisor, podem ser agrupados por áreas de preocupação (LYRIO *et al.*, 2007). Isto permite compreender seus valores e identificar as propriedades do contexto que o mesmo tem em conta ao avaliar essa área (BANA e COSTA *et al.*, 1999; ENSSLIN *et al.*, 2000; GALLON *et al.*, 2011). Os nomes dados às áreas devem refletir da melhor forma possível à preocupação principal do decisor ao expressar os conceitos pertencentes ao agrupamento (DUTRA *et al.*, 2008).

Destaque-se, no entanto, que quem reflete o que é a área são os conteúdos dos conceitos, e não o nome dado à mesma. Esses critérios são então organizados em uma estrutura hierárquica de valor chamada famílias de pontos de vista fundamentais (FPVF) (BORTOLUZZI *et al.*, 2010). E em seguida faz-se o teste da família de ponto de vista (FPV) quanto a necessidade e suficiência, onde analisa se todos os conceitos estão



associados às áreas de preocupação e aos FPVF identificados, encerrando a segunda etapa da fase de estruturação.

### 2.2.1.3 Construção dos Descritores

A terceira etapa da fase de estruturação consiste na operacionalização dos critérios por meio da construção de escalas ordinais para mensurar o desempenho das propriedades do contexto que estão associados aos critérios.

A partir dos conceitos gerados e agrupados por áreas de preocupação, a metodologia MCDA-C expande o entendimento por meio: (i) da identificação das relações de hierarquia e das relações de influência entre os conceitos, por meio da construção dos mapas cognitivos (MONTIBELLER e BELTON, 2009; MONTIBELLER *et al.*, 2006); (ii) da identificação dos clusters e sub-clusters; (iii) da construção da árvore de valor com Ponto de Vista Elementar (PVE); (iv) da construção dos descritores; e, (v) do estabelecimento dos níveis de referência. Para tal, vale-se de mapas de relações meios-fins (CARPES *et al.*, 2006), que são construídos a partir da entrevista com o decisor e instigando-o a falar sobre cada preocupação expressa em conceitos, e o facilitador busca neste discurso respostas para as questões: “Como ela pode ser alcançada?” e “Por que é importante alcançá-la?” (ENSSLIN *et al.*, 2010).

Esse processo foi repetido para cada conceito até se estabelecer todas as relações de causa-efeito entre eles. Para facilitar a análise e entendimento, o mapa de relações meios-fins é dividido em mapas menores formando os *clusters* (GALLON *et al.*, 2011). Os *clusters* são formados ao serem agrupados os conceitos cuja argumentação reflita uma mesma preocupação do decisor e não existam relações de influência entre *clusters*. Ao percorrer um ramo, o decisor segue uma linha de argumentação que conduz um determinado conceito até o objetivo expresso pelo rótulo do problema. O nome de cada *cluster* é dado em função do foco de interesse do decisor expresso pelos ramos que o compõem.

Após a construção de todos os mapas, a metodologia MCDA-C indica que a estrutura de relações de influência seja convertida em uma estrutura hierárquica de valor. Isto permitirá incorporar o entendimento dos julgamentos preferenciais do decisor no modelo em construção (LACERDA *et al.*, 2010). Uma preocupação a ser considerada é de

que os *clusters* iniciais devem ser testados para representarem aspectos do contexto de forma a ser: essencial, controlável, completo, mensurável, operacional, isolável, não-redundante, conciso e compreensível (KEENEY, 1992; ENSSLIN *et al.*, 2001; ROY, 1996; AZEVEDO *et al.*, 2011). Isto faz com que muitos *clusters* iniciais tenham de ser desmembrados até que alcancem as propriedades acima. Assim, cada novo *cluster*, quando transferido para a estrutura hierárquica de valor, recebe a denominação de Ponto de Vista, os quais podem ser Fundamentais ou Elementares em função de sua localização hierárquica no contexto e via de consequência no modelo.

No entanto, os PVF ainda não podem ser mensurados. Por isso, retorna-se aos Mapas de relações Meios-Fins e analisam-se os sub-clusters. Tais sub-clusters devem obedecer às mesmas propriedades dos clusters iniciais e seu processo de transformação é equivalente aos utilizados para os PVF e estes subcritérios são denominados PVE. Esse processo de decomposição contínua até que se obtenha um PVE que represente uma propriedade do contexto e assim possa ser mensurado, de forma homogênea e não ambígua.

O conhecimento gerado nessa etapa torna possível construir a Estrutura Hierárquica de Valor, nome dado à representação do Rótulo, Áreas de Preocupação e os respectivos Pontos de Vista, a metodologia MCDA-C propõe a construção de escalas ordinais para mensurar os Pontos de Vista constituintes (BERNARD *et al.*, 2008). A estas escalas ordinais denomina-se descritor (ROSA *et al.*, 2010). Para cada uma destas escalas é também realizada a identificação dos níveis de referência que dividem o espectro de possíveis desempenhos em: *comprometedor*, *competitivo* e *excelência*.

O conhecimento para identificar o que medir é buscado nos mapas cognitivos e na percepção do decisor por meio de um processo interativo decisor – facilitador (ZAMCOPÉ *et al.*, 2010). Esse processo necessita assegurar que cada escala construída represente a preocupação do decisor sobre o que é relevante para ser monitorado e aperfeiçoado. Concomitantemente com a construção de cada escala o facilitador deve instigar o decisor a estabelecer os níveis de desempenho que ele julga como: *comprometedor*, *competitivo* e *excelência*, para o contexto (ENSSLIN *et al.*, 2008).

Ao concluir a construção da estrutura hierárquica de valor com os descritores, desenvolve-se todo o entendimento do contexto permitido por uma estrutura qualitativa (escalas ordinais). Encerrando essa etapa, a metodologia MCDA-C terá construído um

modelo contendo os aspectos julgados pelo(s) decisor(es) como necessários e suficientes para avaliar o contexto, organizados e com suas escalas de mensuração com seus níveis de referências. As escalas neste modelo são ordinais e denominadas descritores. Enfatize-se que esse conhecimento desenvolvido em todas as etapas da fase de estruturação e explicitado no modelo é integralmente ordinal (qualitativo).

A metodologia MCDA-C prevê ainda uma fase de avaliação, conforme demonstrado na Figura 2. No entanto, em função dos objetivos desta dissertação, virada para a modelação a presente investigação não incorpora a fase de avaliação.

### 2.2.2 Fase de Recomendações

Com o entendimento de onde é conveniente atuar, o decisor consegue visualizar ações e avaliar o impacto das mesmas para o alcance dos objetivos estratégicos. Na metodologia MCDA-C esta etapa é denominada recomendações.

A fase de recomendações objetiva, fundamentalmente, demonstrar o processo de geração de possibilidades potenciais que visam melhorar o desempenho em relação ao *status quo* (VALMORBIDA *et al.*, 2012). Na etapa de recomendações, a metodologia MCDA-C fornece os meios para o decisor: (i) identificar onde é conveniente atuar; (ii) desenvolver um processo que gere ações de aperfeiçoamento; (iii) visualizar as consequências da implementação em nível local ou operacional no PVE, em nível tático no PVF e estratégico global (ENSSLIN *et al.*, 2010).

Nessa etapa é utilizado todo o conhecimento gerado até então para traçar estratégias para que contribuam para a melhoria no desempenho da gestão (ENSSLIN *et al.*, 2004), nessa fase são explicitados os aspetos identificados, quando da definição do *status quo* na fase de avaliação, como comprometedores da gestão, ou seja, as áreas que necessitem da atuação do gestor para melhorar a avaliação definida pelo modelo, no que diz respeito a ações em nível estratégico, tático ou operacional.

## **CAPÍTULO III - REVISÃO DA LITERATURA**

A presente pesquisa trata de AD e foca especificamente a uma proposta de um modelo de AD de docentes da UM. Os eixos que irão formar seu referencial teórico serão: (i) AD; (ii) AD de docentes; (iii) indicadores utilizados nos estudos empíricos.

### **3.1 Avaliação de Desempenho como Instrumento de Apoio à Decisão**

Nesta subseção serão apresentados alguns conceitos sobre AD e conceitos de AD de docentes, encontrados nos artigos do portfólio bibliográfico, bem como a filiação teórica a ser utilizada nesta dissertação.

#### **3.1.1 Avaliação de Desempenho**

A educação, principalmente a de nível superior, apresenta um importante papel na sociedade: contribuir não só para o desenvolvimento económico, mas também para o desenvolvimento humano, intelectual, formando profissionais éticos, competentes, capazes de construir conhecimento científicos relevantes para o desenvolvimento de qualquer país.

Assim, além de considerar a qualidade do ensino como uma fonte prioritária hoje em dia, mas também a avaliação educacional, contemplando suas análises e se as expectativas da sociedade estão sendo cumpridas (DIAS SOBRINHO, 2008).

Avaliar significa diferenciar, por isso um sistema de avaliação só surge e se impõe quando os interesses a favor da diferenciação superem os interesses dos que preferem a igualdade indiferenciada. Logo, a AD pode ter vários significados em função do sentido atribuído ao termo avaliação e do contexto ao desempenho, logo este conceito corresponde a julgar ou atribuir uma expectativa pré- estabelecida (PEREIRA e OLIVEIRA, 1999).

Neste contexto, surge a necessidade de criar um modelo multicritério de AD de docentes da UM. No entanto, há necessidade de discorrer sobre o processo de avaliação externa a que as IES estão submetidos, pois o processo de avaliação do ensino superior em Cabo Verde, passou por grandes mudanças nos últimos anos, principalmente a fim de ajustar-se às alterações que ocorreram no contexto da educação superior (POLIDORI, 2009).

A presente pesquisa trata de AD e foca especificamente a questão da criação de um modelo de AD de docentes da UM como instrumento ao apoio à gestão académica.

A avaliação de desempenho (AD) constitui um elemento básico de melhoria, segundo a literatura científica ela pode ser dividida em duas fases.

A primeira fase iniciou-se no final da década de 1880 e durou até a década de 1980. Nesta fase, a ênfase da AD foi sobre medidas financeiras, como lucro e a produtividade. Já a segunda fase iniciou-se, no final da década de 1980, em decorrência das mudanças no mercado mundial, onde as organizações começaram a perder mercado para concorrentes do exterior (GHALAYINI e NOBLE, 1996).

O ambiente de mudança generalizada no qual as organizações operam exige que elas cada vez mais apresentem resultados em termos de competitividade. Em organizações privadas essa exigência é traduzida pela concorrência globalizada a que elas são expostas. Nas organizações públicas são traduzidas pela necessidade de prestação de contas e transparência das decisões diante da sociedade civil organizada, especificamente aos meios de comunicação (ENSSLIN e ENSSLIN, 2009).

A AD é um meio utilizado pelos administradores para identificar os factores críticos de sucesso de uma instituição e promover a sua gestão. A utilização da AD nos processos de gestão da IES tornou-se sinónimo de avanço tecnológico pela necessidade dos administradores em medir e aperfeiçoar os contextos de decisão (GIFFHORN, 2011).

A AD ao longo dos tempos tem evoluído de uma forma cada vez mais global e rigorosa, visto que como o passar do tempo as exigências são maiores. Antigamente, a avaliação centrava-se apenas nas aprendizagem dos alunos, e hoje em dia entende-se a um campo mais vasto, incluindo projectos pedagógicos, os currículos, os programas escolares, as exigências das instituições educativas, centros de formação e também as próprias políticas educacionais, centra mais concretamente a avaliação curricular, avaliação

institucional e também a avaliação de políticas (FORMOSINHO *et al.* 2010), deste modo o docente está constantemente sujeito a um processo de AD, não só centrado na aprendizagem dos alunos, como também no modo como o docente se posiciona face aos desafios que lhe são colocados.

A AD representa um sistema que consiste em mecanismos, práticas, processos, critérios, procedimentos e áreas de performance que precisam estar alinhados com a estratégia, a missão organizacional, as políticas e os objetivos da instituição que cria a cultura de excelência e procedimentos que avalia o processo. Deve servir como suporte à prestação de contas, melhorar a tomada de decisão, facilitar e influenciar decisões (BEHN, 2003; TAPINOS *et al.*, 2005; OLIVEIRA e TURRIONI, 2006; PHUSAVAT *et al.*, 2009; FREITAS *et al.*, 2009; BOLÍVAR *et al.*, 2010; WU *et al.*, 2011; CASTALDELLI JÚNIOR e AQUINO, 2011). Estes autores lembram a importância de um sistema estar vinculado às metas e estratégia definida pela instituição, dessa forma, as decisões tomadas e as prestações de contas estarão alinhadas com as metas definidas.

Para a medição de desempenho agregar valor nas organizações, precisa ter o apoio contínuo dos gestores, tendo em conta que eles são a chave para desenvolver as medidas, coletar informações e usá-las (YANG e HSIEH, 2007; LEROUX e WRIGHT, 2010). Estes autores reforçam a função do gestor no desenvolvimento de modelos, no estabelecimento de metas e indicadores que consideram importantes e que respondam adequadamente pela gestão, e utilização dos sistemas de AD.

Levar em conta múltiplos critérios também se faz necessário a uma boa AD (BROTTI e LAPA, 2007; FERNANDO e CABANDA, 2007), pois as avaliações, por melhores que sejam, refletirão sempre valores de pessoas que pensam de forma distinta (SANTOS, 2002; BEHN, 2003). Assim, quando da elaboração de um sistema de avaliação de desempenho, cada gestor poderá ter diferentes critérios a serem levados em conta para avaliação de um determinado contexto.

Além da melhoria à gestão e transparência na prestação de contas, outros benefícios da adoção de sistemas de AD voltados à gestão administrativa são expostos por BEHN (2003, p.588) “os dirigentes podem utilizar informações de desempenho para avaliar aspectos de gestão, para controle interno e orçamentário; para motivar e promover colaboradores; comemorar resultados e melhorar a aprendizagem organizacional”.

Neste contexto, para que haja uma vantagem competitiva, as prioridades estratégicas serão alteradas e a ênfase da avaliação passará a incorporar medidas não financeiras, tais como o tempo e a qualidade do ensino superior.

De acordo com FRANCO-SANTOS *et al.*, (2012), a AD contemporâneo compreende a utilização de medidas de desempenho financeiro e não financeiro que respondam pelo alcance da estratégia da organização.

Assim, com as mudanças do mercado e do contexto em que a organização se encontra resultaram no desenvolvimento de novos sistemas de AD, uma vez que os sistemas tradicionais (que contemplam pelas medidas financeiras) apresentam limitações e não eram capazes de orientar as organizações rumo ao alcance de seus objectivos (GHALAYINI e NOBLE, 1996).

Desta forma, os objectivos e o processo de avaliar o desempenho organizacional tem mudado ao longo das últimas décadas em virtude da mudança do ambiente e das necessidades das organizações se actualizarem e se diferenciarem por causa da forte concorrência nas IES privadas (GHALAYINI e NOBLE; 1996; BITITCI *et al.*, 2012).

A AD favorece mudanças na estrutura organizacional, esses procedimentos leva-nos a tomar novas medidas no contexto profissional docente em constante mudança, logo poderia infezizar a formação de formadores especializados para o apoio as novas medidas ou a revisão dos mesmos. (MELNYK *et al.*, 2014).

Detalhando esse conceito, apresentam-se as considerações formuladas por IGARASHI *et al.*, (2008, p. 119), que expõe que uma AD é válida e legítima quando esta busca identificar:

- (i) o que vai ser avaliado - ou seja, é necessário conhecer o objeto da avaliação, incluindo sua identidade, a cultura sobre o qual esta é construída, as instâncias que respondem pelo objeto a ser avaliado, resultando nos objetivos a serem perseguidos.
- (ii) como proceder a avaliação - ou seja, é necessário identificar como cada objetivo será avaliado e quanto cada objetivo contribui para a avaliação do todo, possibilitando a identificação do perfil de desempenho do objeto avaliado; e,
- (iii) como conduzir a gestão interna - com base na análise das fragilidades e potencialidades identificadas para sugerir ações de aperfeiçoamento promovendo a alavancagem do desempenho institucional.

O desenvolvimento do instrumento de AD, faz-se também na gestão das IES privadas, à medida que se torna o elemento fundamental de escrutínio, vigilância e controle profissional. Com avaliação desempenho torna-se como assente que um bom desempenho é sinónimo de bons resultados que, por sua vez, quer dizer que desenvolve o seu trabalho com profissionalismo e prestando contas aos órgãos superiores (SANTOS, 2002; OLIVEIRA e TURRIONI, 2006; JORGE *et al.*, 2009)

De acordo com a literatura, a limitação na utilização dos sistemas de AD de docentes de IES privadas, ocorre principalmente pelo não envolvimento dos docentes no processo de desenvolvimento do instrumento de gestão. Esse não envolvimento se dá algumas vezes, por imposição legal do instrumento, onde órgãos superiores exigem determinadas informações para seu controle e comparação entre vários órgãos. Gerando assim informações que serão utilizadas exclusivamente para a finalidade de atendimento à exigência. Assim, percebe-se na área privada, a necessidade pelo desenvolvimento de instrumentos de desempenho dos docentes, que foquem principalmente a necessidade dos docentes, para que assim cumpra seu papel de apoio à leccionação. Uma vez que qualquer que seja a metodologia de ensino adotada, não há como utilizar ou dar maior importância a um único modo de avaliar, visto que se um docente restringe-se apenas um instrumento de avaliação o resultado poderá não ser confiável, ficando restrito a um momento exclusivo e uma única forma de aferir o conhecimento do discente.

Observa-se que a função da AD, conforme salienta GRONLUND (1979), é aperfeiçoar métodos, estratégias e materiais, visando o aprimoramento da aprendizagem do estudante e a melhora do ensino do docente, possibilitando a comunicação entre docente e aluno. A AD deve ter como principal função, por um lado, orientar o docente quanto ao aperfeiçoamento de sua metodologia e, por outro, possibilitar a melhora do desempenho do estudante.

### **3.1.2 Avaliação de Desempenho de Docentes**

Se pretende melhorar a docência, é necessário ter um sistema de avaliação que ajuste os docentes a melhorar as suas práticas. O auto-aperfeiçoamento, a avaliação, o crescimento e o desenvolvimento do membro dos corpos docentes, está imperativamente



ligado a melhoria da qualidade do ensino superior, isto é a chave para atingir os objectivos para a avaliação do corpo docente (MILLS e HYLE, 1999).

Outros autores consideram que as actividades científicas não podem ser o exigível mas concretamente o desejável, visto que o conhecimento atual e os indicadores disponíveis podem afetar a autonomia dos pesquisadores e isto podera levar a efeitos indesejáveis na avaliação (ADLER e HARZING, 2009).

A AD de docentes é um processo fundamental para a dignificação da carreira docente, razões pela qual surge também ligada a formação contínua, visto que com o passar do tempo os docentes passam por retrógrados se não levarem em consideração as exigências da atual conjuntura, tem de apostar na formação, em pesquisas, avaliações, certificação das ações de formação a também relações com o exterior, visto que a AD de docentes e a carreira docente são fundamentais. Assim, pode-se afirmar que o AD de docentes surge com o âmbito de distinção na carreira, associado ao facto da formação contínua e ao desenvolvimento do desempenho profissional (FLORES E PACHECO, 1999).

No âmbito do desempenho dos docentes as novas responsabilidades atribuídas ao ensino superior e aos docentes não estão sendo acompanhadas de mudanças que lhes permitem corresponder às expectativas do governo e da sociedade, visto que num estudo realizado em cinquenta países da América e Europa, segundo TORRECILLA (2007), afirma na maioria dos países que conta com um sistema de avaliação externa de desempenho docente, dois são os propósitos da avaliação: (i) melhorar e assegurar qualidade de ensino; e (ii) utilizar as informações colhidas para classificar ou selecionar docentes e decidir sobre a sua vida profissional, visto que com a AD de docentes, poderá trazer uma repercussão em seu salário, promoção, ou até definir o seu futuro como docente, logo podemos afirmar que o AD de docentes funciona de fora para dentro, ou seja é necessário que exista uma avaliação externa que assegure os propósitos acima referidos, para posteriormente se dar lugar a uma avaliação individualizada.

De acordo com o acima referido pode-se constatar que a seleção de profissionais se baseia essencialmente na apresentação dos documentos de mérito pelo candidato, sendo descuradas as responsabilidades das IES neste sentido, isto é o não acompanhamento as realidades que se interpõe a adequando os perfis dos candidatos aos respetivos contextos.

A AD de docentes pode ter várias funções, sendo as mais importantes: a da orientação da regulação e da certificação nos domínios do ensino, pesquisa e extensão. A orientação tem como objetivo “preparar uma nova ação” (DE KETELE, 2010, p. 15). A regulação tem como objetivo acompanhar o avaliado no seu processo de avaliação, oferecendo-lhe estratégias que o desenvolvam e não o prejudiquem, visto que a função regulação constitui um conjunto de funções anexas e complementares tanto ou mais importante que a regulação, uma vez que tem a ver com a segurança, assistência, *feedback*, diálogo, interação, reforço, correção, etc. A certificação é a função pela qual o avaliado é classificado, tendo em conta a realização de determinadas aprendizagens.

O AD de docentes pode incorrer a erros conhecidos como os relatados na literatura de análises de decisão, incluindo o tratamento dos indicadores de desempenho como critério de avaliação, não distinguindo entre a noção de desempenho ou valor, tudo isto poderá influenciar na decisão de uma forma intuitiva importante e ignorando a noção de valor (EDWARDS e BARRON, 1994).

A estrutura legal do modelo de AD de docentes, ao contrário do que os preâmbulos, introduções e objectivos possam querer fazer crer, remete para um modelo de produto, acentuadamente certificativo, orientado para uma lógica de prestação de contas para com os superiores hierárquicos, que detêm o poder de condicionar, ou não, a progressão na carreira, em função dos resultados obtidos, de recomendar atividades de remediação, treino ou formação, no sentido de promover a melhoria do desempenho do docente ou, em última análise, dispensar a sua prestação ao serviço da IES. SANCHES (2008, p. 178) considera que «a preocupação excessiva em quantificar o mérito profissional, através do preenchimento de grelhas complexas carregadas de números e fórmulas, de modo a controlar a progressão profissional dos professores, rapidamente desbaratou aquela pia intenção» de articulação entre a AD e o desenvolvimento profissional.

### **3.2 Indicadores Utilizados nos Estudos Empíricos**

Buscando ampliar o conhecimento acerca do assunto, foi realizada uma pesquisa no contexto internacional, a fim de se conhecer e explorar a percepção dos pesquisadores, bem como as tendências e enfoques quem vem sendo pesquisadas. Nas literaturas internacionais consultadas, percebe-se a existência de uma variedade de indicadores

associados à AD administrativo das IES e órgãos públicos. Ao todo foram localizados 230 indicadores nos artigos considerados similares a esta pesquisa.

No entanto, alguns indicadores foram eliminados por desalinhamento com o propósito desta dissertação, pois se dedicavam a monitorar áreas das IES associadas ao financiamento, a eficiência da gestão, a produtividade por departamento, a estratégias de investimento, a imagem e a reputação da IES, a satisfação dos funcionários, a taxa de produtividade de empregados, a eficiência administrativa, grau de eficiência que tem haver com o volume de serviços oferecidos, entre outros.

Ao todo foram excluídos 57 indicadores. Assim, os sete artigos analisados, resultaram em 173 indicadores que representam preocupações alinhadas ao tema desta dissertação, conforme demonstrado na tabela 1.

**Tabela 1 - Indicadores Utilizados pelos Estudos Empíricos**

Autores e Ano	Indicadores
<b>ENSSLIN <i>et al.</i> (2000)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas de conduta e de trabalho</li> <li>• Pontualidade no trabalho</li> <li>• Assiduidade</li> <li>• Qualificação profissional</li> <li>• Promoções adquiridas</li> <li>• Grau de disponibilidade</li> <li>• Agilidade na prestação do serviço</li> <li>• Qualidade do serviço</li> <li>• Nomeações internas/externas</li> <li>• <b><i>Equipamentos e serviços de uso</i></b></li> <li>• Organização no local de trabalho</li> <li>• Infraestrutura</li> <li>• <b><i>Resposta a vários pedidos</i></b></li> <li>• Atitudes</li> <li>• Habilidades Pessoais</li> <li>• Habilidades adicionais e conhecimento</li> <li>• Habilidades de comunicação</li> <li>• Habilidade de liderança</li> <li>• Habilidade de criatividade</li> <li>• Processo de melhoria continua</li> </ul>

Autores e Ano	Indicadores
<b>BORTOLUZZI <i>et al.</i></b> <b>(2013)</b>	<p><b>Dimensão ensino:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assiduidade</li> <li>• Participação em reuniões</li> <li>• Acessoria Pedagógica</li> <li>• Auxílio Administrativo</li> <li>• Regime trabalho</li> <li>• <b>Número de disciplinas</b></li> <li>• Dedicção ao núcleo docente extruturante</li> <li>• Qualificação ao núcleo docente extruturante</li> <li>• Técnicos administrativos</li> <li>• Chefe de departamento</li> <li>• Regime de trabalho</li> <li>• Projeto pedagógico</li> <li>• Política institucional</li> <li>• Graduação e experiência</li> <li>• Critérios de seleção</li> <li>• Titulação</li> <li>• Equipamento</li> <li>• Regulamento</li> <li>• Actualizações</li> <li>• Periódicos</li> <li>• Bibliografia complementar</li> <li>• <b>Alunos por disciplina</b></li> <li>• Infraestrutura</li> <li>• Recursos do curso</li> <li>• Recursos da instituição</li> <li>• Salas de reuniões</li> <li>• Registo de acervo</li> <li>• Registo académico</li> <li>• Avaliação dos docentes</li> <li>• Atividades de nivelamento</li> <li>• <i>Comunicação com alunos</i></li> <li>• Colegiado de curso</li> <li>• Comunicação com servidores</li> <li>• Comunidade externa</li> <li>• Participação eventos externo</li> </ul>

Autores e Ano	Indicadores
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alterações do projecto pedagógico do curso</li> <li>• Processo de supervisão</li> <li>• Aulas laboratório</li> </ul> <p><b>Dimensão Pesquisa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicação periódicos A1, A2 e B1<sup>1</sup></li> <li>• Publicação periódicos B2, B3, B4 e B5</li> <li>• Publicação congressos</li> <li>• Palestras/seminários</li> <li>• Divulgação internet</li> <li>• Participação de eventos internos</li> <li>• Grupos de estudos</li> <li>• Publicação congressos</li> <li>• Elaboração de projecto</li> <li>• Publicação periódicos</li> <li>• Distribuição dos orientandos</li> <li>• Qualidade TCC</li> <li>• Disciplina iniciação científica</li> </ul> <p><b>Dimensão extensão:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projectos de orientação</li> <li>• Projectos de extensão</li> <li>• Organização de seminários</li> <li>• Organização de eventos</li> <li>• Participação de eventos externos</li> <li>• Atividades temas transversais</li> <li>• <b>Orgão e entidades de classe</b></li> <li>• Iniciativa privada</li> <li>• <b>Orçamento do curso</b></li> <li>• Contratos de trabalho</li> <li>• Estágio e estudo de caso</li> </ul>
<b>IGARASHI <i>et al.</i> (2008)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestrutura/ administração</li> <li>• Espaço físico</li> <li>• Sala de trabalho para o docente</li> <li>• Condições para pesquisa</li> </ul>

<sup>1</sup> Refere-se a qualificação dos periódicos onde publicam os artigos. A1 é o melhor qualificado e B5 o menor qualificado.

Autores e Ano	Indicadores
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biblioteca no centro</li> <li>• Salas de estudo</li> <li>• Periodicos da area do curso</li> <li>• Secretaria</li> <li>• Auditorio</li> <li>• Sala de reuniões</li> <li>• <i>Espaço físico para comunicação geral</i></li> <li>• Sistema de informação</li> <li>• Sistema de apoio a informação externa</li> <li>• Banco de informações sobre novas linhas de pesquisa</li> <li>• Pagina dos docentes</li> <li>• Banco de cadastro de empresas</li> <li>• Congresso e chamada de periodicos</li> <li>• Sistemas de apoio interno</li> <li>• Cadastro do discente</li> <li>• Avaliação e acompanhamento continuo do programa</li> <li>• Sistema continuo de avaliação interna</li> <li>• Coordenação</li> <li>• Informações actualizadas na CAPES</li> <li>• Facilidade de acesso a coordenação</li> <li>• Relação entre coodenação e docentes</li> <li>• Eventos de Integração entre discentes e docente</li> <li>• Divulga os resultados do programa</li> <li>• Avaliação Interna do Programa</li> <li>• Desempenho dos Docentes com Critérios Estabelecidos pela CAPES</li> <li>• Planejar as ações em Função dos critérios de avaliação</li> <li>• Subsidia atualização e disseminação de conhecimento dos docentes</li> <li>• Cursos de Atualização dos docentes</li> <li>• Premiação Interna de Artigo Produzido e publicado pelos discentes</li> <li>• Bolsa ao Discente</li> <li>• Publicação</li> <li>• Disponibilidade de tempo</li> <li>• Conceito nas disciplinas cursadas</li> <li>• Cargo/ Função</li> <li>• Capacitação</li> <li>• Curso para Utilização do coleta</li> </ul>

Autores e Ano	Indicadores
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos aos Docentes</li> <li>• Recursos disponíveis</li> <li>• Serviço de WEB ensino</li> <li>• Manutenção Página na WEB</li> <li>• Acesso a dissertações</li> <li>• Credenciamento Docente</li> <li>• Número Mínimo de Docentes</li> <li>• Vínculo com a Instituição</li> <li>• Atuação, Pesquisa, Docência Compatível com o PPGC</li> <li>• Número Médio de Pontos ao Ano</li> <li>• Ser Doutor e atuar em áreas consistentes e coerentes com as linhas de pesquisa do programa x Dependência de Membros Externos</li> <li>• Grade Curricular</li> <li>• Plano de Ensino da Disciplina</li> <li>• Ementas das Disciplinas</li> <li>• Bibliografia das Disciplinas</li> <li>• Balanceamento entre as disciplinas oferecidas e as linhas de pesquisa</li> <li>• Interação entre as Disciplinas Oferecidas/ Projetos do Docente/linhas de pesquisa dos docentes/linha de pesquisa do curso</li> <li>• Correlação entre as disciplinas do programa</li> <li>• Corpo Docente Capaz de Sustentar Linhas de Pesquisa</li> <li>• Contemplar 360 Horas Aulas ou Atividades Complementares,</li> <li>• Sinergia com a Graduação</li> <li>• Orientandos na graduação na mesma linha de pesquisa do mestrado</li> <li>• Eventos que Integrem Discentes do Mestrado e da Graduação</li> <li>• Organização de Evento com Participação de Docentes, discentes e graduação</li> <li>• Palestras e Seminários,....</li> </ul>
ENSSLIN <i>et al</i> (2008)	<b>Dimensão Conhecimento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação de novos colaboradores</li> <li>• Educação</li> <li>• Habilidades</li> <li>• Mapas de competencias</li> </ul>
UZOKA e AKINYOKUN (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número total de cursos</li> <li>• Qualificação acadêmica</li> <li>• Avaliações das publicações</li> <li>• Avaliação de currículo</li> </ul>

Autores e Ano	Indicadores
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliações do ensino;</li> <li>• Avaliações da pesquisa;</li> <li>• Carga horária de ensino;</li> <li>• Carga horária de pesquisa</li> <li>• Número total de estudantes;</li> <li>• Avaliação das contribuições para a IES</li> <li>• Avaliação para as contribuições para a sociedade;</li> <li>• Participação na avaliação externa.</li> </ul>
<b>KHAMIS, et al. (2012)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Característica da aprendizagem organizacional</li> <li>• Satisfação dos docentes com o desempenho no ensino e na pesquisa</li> <li>• Características demograficas da organização da aprendizagem</li> </ul>
<b>BUZZIGOLI et al. (2012)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de cursos em % do total de áreas científicas</li> <li>• Nº de aulas (creditos) de total de docentes</li> <li>• <b><i>Valor médio (em euros) das bolsas de pesquisa em % do total de curso</i></b></li> <li>• Índice de produtividade de pesquisa em % do total de cursos;</li> <li>• Número de cursos em % do total de áreas científicas;</li> <li>• <b><i>Número de bolsas de pesquisa em % do total de cursos;</i></b></li> </ul>

Fonte: Elaboração do Autor

O Tabela 1 contribui para o estudo na medida que explicita a preocupação com a avaliação de docentes, no âmbito do desempenho. Este levantamento evidência que, embora adotadas metodologias diferenciadas e examinando o perfil do docente em níveis diferentes como do conhecimento, da pesquisa, do ensino, da extensão, os sistemas de avaliação investigados apresentam denominadores comuns com a leccionação, a pesquisa e a colaboração no processo.

No entanto, cabe salientar que alguns descritores encontrados são inadequados (identificados no tabela 1. em negrito e itálico), carecendo de um entendimento sobre o seu real significado, como é o caso *Valor médio (em euros) das bolsas de pesquisa em % do total de curso; Número de bolsas de pesquisa em % do total de cursos; orçamento do curso; equipamento e serviços de uso, numero de disciplinas; órgão e entidades de classe*. Por entender que são descritores abrangentes, e não incorrer em erros na análise dos resultados, optou-se por eliminar esses indicadores na comparação dos resultados encontrados na literatura com os construídos no estudo de caso proposto.



## CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO

Neste capítulo apresenta-se os resultados do estudo de caso, realizado na UM com os docentes de IG. Após caracterizar o objeto de estudo apresentam-se as etapas realizadas para estruturação do modelo sendo confrontadas, ao decorrer do texto, com as evidências obtidas pela análise da literatura.

O modelo de AD foi construído com base nas informações obtidas nas entrevistas realizadas via *SKYPE* com Diretor dos SAA da UM. Tem como visão do mundo a construção de um modelo de avaliação do desempenho dos docentes como instrumento para apoio a gestão. Utiliza como instrumento de intervenção a metodologia MCDA-C, a qual orienta a construção por 2 fases, das quais (i) Estruturação; e (ii) Recomendações, conforme explicitado na Seção 2.2.

### 4.1 Fase de Estruturação

As entrevistas fazem parte da fase de estruturação do modelo na qual foi identificada a problemática sobre AD de docentes da UM. A estruturação normalmente se divide em 3 etapas, (i) a contextualização que é a abordagem *soft* - consiste em apresentar o ambiente onde se insere o problema, (ii) a construção da estrutura hierárquica – consiste em identificar os critérios a serem avaliados; (iii) construção dos descritores – consiste na construção das escalas ordinais de mensuração.

A contextualização envolve (i) a identificação dos atores – decisor (o responsável pela tomada de decisão), facilitador (consultor que irá apoiar o processo de apoio à decisão), intervenientes (aqueles que podem influenciar o decisor, mas não possuem poder de decisão) e beneficiários (aqueles que sofrerão as consequências das decisões tomadas); (ii) a contextualização do problema – *stakeholder* e a fonte da insatisfação e sua relevância e factibilidade; (iii) o rótulo – enunciado do problema; e (iv) o sumário – apresentação do problema, justificativa de sua importância, o que se propõe a fazer para solucionar o

problema e o que se espera obter como resultados. A construção da estrutura hierárquica envolve (i) identificação dos EPA; (ii) construção dos conceitos a partir dos EPA; e, (iii) agrupamento dos conceitos em áreas de preocupação. A construção dos descritores envolve (i) a construção e análise dos mapas de relações meios-fins; (ii) transição dos mapas para a estrutura arborescente; e (iii) construção das escalas ordinais de mensuração.

#### **4.1.1 Contextualização ou abordagem *soft* da estruturação**

O estudo do caso foi desenvolvido na Direção dos SAA da UM, localizado na Rua Patrice Lumumba, Mindelo, São Vicente, Cabo Verde, atualmente, a UM possui um total de 143 docentes em que 19 são doutores, 45 mestres e 79 licenciados.

A metodologia MCDA-C inicia o processo de reconhecimento da problemática pelo posicionamento do contexto em relação ao mundo académico.

Na contextualização são identificados: o sistema dos autores, o ambiente no qual se encontra o objecto de estudo, atribui-se um rótulo que represente o que se busca, e estabelecido o sumário de trabalho, tudo de acordo com os valores e preferências do decisor.

Quanto aos atores: a gestão académica e assegurada pelo Diretor do SAA da UM. Para esse diretor será fornecido o apoio a gestão e decisões, assim, será identificado como decisor nesta dissertação, sendo assim, o modelo foi construído a partir da percepção desse ator. Além do decisor, foi identificado quem são os atores com poder de interferência no processo de gestão, aqueles com interesse nas decisões a serem tomadas (intervenientes), e aqueles que serão influenciados pelas decisões tomadas (beneficiários). A Tabela 2 representa o subsistema de atores envolvidos no processo de gestão.

**Tabela 2 - Subsistemas de Atores**

Stakeholders	Decisor	Diretor dos SAA
	Intervenientes	Reitor da Universidade
		Vice-Reitores
		Diretor das Unidades Orgânicas
		Diretor dos Serviços
		Conselho de Avaliação e Qualidade (CAQ)
	Facilitador	Autora desta pesquisa
Beneficiários		Demais Colaboradores da Universidade
		Docentes
		Discentes
		Comunidade Académica
		Sociedade Civil

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Conforme demonstra na Tabela 2, dentre os intervenientes, estão o Reitor da UM, com os quais o Diretor é subordinado por ele. Os Diretores das Unidades Orgânicas, Diretor de Serviços e Diretor de Gabinetes com os quais o diretor tem relação de subordinação, e os demais diretores de área que estão no mesmo nível hierárquico dentro da UM.

Esses são os atores que directa ou indirectamente estarão influenciado a construção do modelo. Os beneficiários embora façam parte do problema, apenas serão influenciados pelas decisões tomadas. A partir da identificação dos autores, descreve-se o ambiente que a diretoria, objecto de estudo está inserida.

A UM surgiu em 2010 com a elevação do então Instituto de Estudos Superiores Isidoro da Graça (IESIG), fundado em 2002, ao estatuto de Universidade. Com efeito, fruto de assinalável desenvolvimento conseguido, a UM adotou novos desafios e atribuições mais exigentes e mais ambiciosas, em consonância com a sua missão e visão.

A UM funciona em espaço próprio, construído de raiz para albergar o projeto. Conta com dois blocos, A e B, e um terceiro (Bloco C) em fase avançada de construção, na rua

Patrice Lumumba, em pleno centro histórico da Cidade do Mindelo, ilha de São Vicente, Cabo Verde.

Desde da sua criação a UM têm como missão a implementação de um projecto que possibilita o acesso de todos os Cabo-verdianos à educação-formação, oferecendo um ensino de qualidade, estimulando o desenvolvimento a investigação, promovendo actividades de extensão relevantes para a comunidade, contribuindo para a formação plena do cidadão, alicerçada numa cultura empreendedora (GRAÇA, 2010).

A visão da UM é ser reconhecida como uma universidade atual, inovadora pelas suas competências profissionais e empreendedoras, pela contribuição na investigação científica aplicada às necessidades da sociedade e do sector produtivo, e pelo impacto das suas ações de extensão desenvolvidas na sociedade Cabo-verdiana (GRAÇA, 2010).

A UM, no desempenho de sua missão, orienta-se pelos princípios da justiça e da ética fundamentados em pressupostos democráticos, da igualdade, da solidariedade humana, da verdade, da liberdade de expressão, da igualdade de oportunidades, da idoneidade, do mérito, da eficiência, da eficácia, da excelência e inovação, do rigor e competência, da partilha de sucessos e da valorização do capital humano. O foco principal da Universidade é fornecer ensino pesquisa e extensão a comunidade (GRAÇA, 2010).

Porém, para que as atividades relacionadas ao funcionamento da instituição aconteçam, necessitam da atuação do desempenho dos docentes, e dos demais colaboradores da instituição. A sua função é fornecer suporte operacional e administrativas as funções de ensino, pesquisa, e extensão desenvolvida pela UM.

Possuir um corpo docente qualificado é um dos fatores determinantes para o sucesso das IES. A qualidade que se pretende para a UM exige condições para escolher os docentes mais qualificados e capazes cientificamente. Este requisito fundamental só pode ser satisfeito se forem oferecidas condições remuneratórias competitivas, isto é, capazes de atrair os melhores e evitar a fuga de cérebros.

Na AD de docentes alguns dos propósitos são: (i) melhorar e assegurar a qualidade de ensino (função formativa); (ii) utilizar informações colhidas para classificar ou seleccionar docentes e decidir sobre sua vida profissional, com repercussão em seu salário, promoção, ou até definição de seu futuro como docente (função sumativa).

Desta forma, podemos afirmar que a AD de docentes funciona de fora para dentro, ou seja, é necessário que exige uma avaliação externa que assegure os propósitos acima referidos, para posteriormente se dar lugar a uma avaliação individualizada, a AD de docentes.

A avaliação não pode ser entendida apenas como a medição de algo, “isto porque os dados obtidos a partir da medição podem constituir uma prova objetiva, mas por si só, não nos permitem produzir um juízo de valor sobre um objeto, pois sem intervenção da dimensão valorativa, toda a medição será descontextualizada” (CARPES *et al.*, 2006).

Pode-se perceber quão importante é a AD de docentes universitários. Somado a isso, o Diretor necessita ainda planejar, justificar e fundamentar decisões devido ao aumento da cobrança pela sociedade por qualidade, transparência nos atos de gestão e na prestação de contas.

Entretanto, a Direção dos SAA não é avaliada por meio de uma ferramenta formalizada, que integre indicadores financeiros e não financeiros e que considere aspetos quantitativos e qualitativos em sua estruturação. Sendo assim, é que se faz necessária a utilização de uma ferramenta que possibilite a gestão desses aspetos de forma eficiente fundamentada cientificamente e transparente, para apoiar o Diretor dos SAA na prestação dos serviços prestados pelo docente, na confiabilidade e compreensibilidade aos atos de gestão.

Por não possuir, até o momento, um processo para avaliar, a gestão era realizada de forma intuitiva. O que a tornava vulnerável quanto a: justificar a adequacidade de suas decisões na gestão da direção; dificuldade para fornecer *feedback* aos colaboradores que proporcionasse oportunidades de aperfeiçoamento na performance dos mesmos; comprovar o alinhamento de suas decisões; e disseminar a eficiência e os melhoramentos alcançados.

Dessa forma, o decisor terá uma ferramenta que possibilite avaliar o desempenho dos docentes e identificar os indicadores de desempenho que estão abaixo do nível desejado e, com isso, criar ações de melhoria para que o indicador passe para um nível desejado, assim contribuindo com o aumento do desempenho global.

Identificado o ambiente, posteriormente, por meio de um processo iterativo entre o facilitador e o decisor, foi elaborado um rótulo que melhor identificasse às principais

preocupações do decisor em relação ao problema. O rótulo do estudo de caso foi definido como: “Avaliação do Desempenho de Docentes da UM”.

A partir desta delimitação da problemática, o decisor estabeleceu como objetivo principal: Construir um modelo multicritério de AD para apoiar à gestão e que dê visibilidade e fundamentação e propor oportunidades de aperfeiçoamento nas suas decisões de tal maneira a permitir o monitoramento e aprimoramento do processo de gestão visando apoiar a gestão académica da UM. Com esse objetivo, construiu-se o sumário.

**Sumário:** A necessidade de tornar as IES competitivas e com um corpo docentes detentor de uma maior visão organizacional. O Diretor dos SAA e os *stakeholders* serão responsáveis por estabelecer os objetivos estratégicos e suas atividades operacionais, necessários para o alcance das dimensões contidas nessa visão organizacional. A harmonia desde as atividades da leccionação até a colaboração do docente, será alcançada somente quando em forma sistémica e proactiva da instituição for pensada e explicitamente orientada quanto as ações de cada uma de suas partes constituintes para alcançar suas metas. A falta destas metas gera desequilíbrios, desarmonia entre as partes e conflitos. Neste contexto, o objetivo da presente dissertação é uma proposta de construção um modelo para apoiar à gestão académica da UM e às tomadas de decisões da Direção dos SAA em relação aos docentes da UM, visando promover o seu desenvolvimento de forma harmonica e sinérgica.

Esse modelo ao mesmo tempo que contempla os valores e preferências do decisor, deve permitir dar visibilidade e fundamentar as decisões do CAQ. Tendo em vista tratar-se de um assunto complexo; com elevado número de fatores que o influenciam, com objetivos conflitantes; pelo número de atores intervenientes nele existente; e por até então não possuir uma ferramenta de AD, que permita ao gestor conhecer as potencialidades e que o oriente na melhoria dos aspectos julgados importantes dentro do contexto, o instrumento de intervenção a ser utilizado é a metodologia MCDA-C. Ao final, ter-se-á construído um conhecimento no gestor que lhe permitirá evidenciar seus objetivos estratégicos assim como as atividades operacionais a eles associados com suas respectivas escalas para mensurar o impacto da situação atual. Esse conhecimento permitirá visualizar gráfica e numericamente os aspectos que ele considera necessários e suficientes serem tidos em conta na AD de docentes da UM, como também a participação do docente na gestão da

UM, ao nível do departamento ou da faculdade, bem como na prestação de serviços à comunidade civil.

A elaboração de um Estatuto de Carreira Docente Universitário (ECDU) é fundamental para motivação de carreira académica, estimular os docentes a participar e a publicar os resultados científicos obtidos, a especializar-se e, ainda, a incentivar os estudantes a escolher uma profissão universitária como realização vocacional.

#### **4.1.2 Família de Pontos de Vista**

Depois de concluída a primeira etapa da contextualização, iniciou-se a etapa da *família de pontos de vista* que tem como objetivo ajudar ao decisor a explicitar a família de objetivos estratégicos (dimensões) do contexto, que segundo sua percepção, devem ser tidos em conta quando da avaliação do mesmo.

Na construção desta etapa teve início com a identificação dos EPA, que permitirão o início da construção do mapa. Esses elementos segundo BANA e COSTA (1992), são constituídos de objectivos, metas, valores dos decisores, bem como de ações e alternativas. São eles que servirão na construção do mapa cognitivo. O procedimento tradicional para obter os EPA consiste em encorajar a criatividade estabelecendo junto ao decisor, segundo CAMACHO e PAULUS (1995) todos os EPA que vêm em mente devem ser expressos, deseja-se quantidade, portanto quanto mais melhor, evitam-se críticas as ideias pronunciadas e também pode melhorar e combinar ideias já apresentadas.

O levantamento dos dados relativos ao sistema de valores foi obtido por meio de entrevistas abertas com o decisor via Skype. Nas entrevistas, foi solicitado que o decisor discorresse a respeito do problema percebido por ele na gestão da Direção dos SAA. Suas declarações foram analisadas para identificar os EPA, que são as características ou propriedades do contexto que o decisor julga que impactam em seus valores. A análise das entrevistas permitiu a identificação de 108 EPA, 25 deles estão ilustrados na Tabela 3.

**Tabela 3 - Elementos Primários de Avaliação**

<b>N.</b>	<b>EPA</b>
1	Conhecimento
2	Juntar teoria e prática
3	Publicação
5	Interesses comuns dos docentes
6	Credenciais docentes
8	Divulgar conhecimento
9	Docentes
11	Parceria com empresas
12	Palestras/Seminários/Conferencias
13	Desenvolver as áreas de conhecimento dos cursos da universidade
27	Ajudar o país
28	Divulgar os cursos
29	Empresas serviços voluntários
30	Aulas inaugurais (divulgação)
32	Atingir o que o MESCI quer
33	Avaliação interna
34	Sistema de informação (SIGA <sup>2</sup> )/Moodle
36	Projeto de pesquisa envolvam estudantes
38	Coordenação
40	Docentes pesquisadores
41	Docente exclusividade
42	Docentes orientadores
43	Falta de tempo de orientadores
44	Visão
101	Avaliar docentes

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Os EPA identificados são apenas pistas do problema, por isso, precisam ser expandidos. Para expandir o entendimento sobre cada EPA, foi identificada a direção de preferência, assim como seu oposto psicológico para endender a consequência subjacente ao objetivo que o decisor deseja evitar. Essa forma evolutiva de apresentar o EPA denomina-se conceito orientado para a acção (ÉDEN e ACKERMANN, 1992). Sua

---

<sup>2</sup> Sistema Integrado de Gestão Académica



obtenção é feita ao definir o objectivo subjacente ao EPA e, a seguir, ser solicitado ao decisor que fale a respeito do EPA, identificando: desempenho melhor possível; desempenho bom, desempenho ruim; desempenho pior possível (ainda aceitável) e a performance atual, bem como a intensidade que julga ser preferível passar por intervalo pior possível ao intervalo melhor possível.

Seguindo este roteiro na entrevista, foram construídos 48 conceitos, cabe salientar, ainda que a definição dos conceitos pode acabar atendendo mais aos valores estabelecidos oficialmente na organização do que, propriamente, ao pensamento do decisor. Ainda que ciente deste fato, o facilitador pouco beneficiará em força-lo a perceber que ele não está comprometido psicologicamente com os conceitos gerados. Dentro de uma abordagem construtivista, o próprio processo de aprendizagem levará o decisor a compreender como as componentes políticas influem no modelo que está sendo construído. A Tabela 4 exhibe alguns dos conceitos gerados, onde a reticência (...) deve ser lida como “é preferível a” ou “ao invés de” e corresponde ao oposto psicológico.

**Tabela 4 - Conceitos Gerados a partir dos EPA**

Nº	Elemento primário de avaliação (EPA)	CONCEITO: Pólo Presente (PR) ... Pólo Psicológico (PSI)
1	Conhecimento	Incentivar o aperfeiçoamento dos docentes (conhecimento científico) em sua formação contínua ... aceitar que os docentes se aperfeiçoem de modo esporádico
2	Juntar teoria e prática	Incentivar os docentes a fazer conjugação entre teoria e prática com casos práticos, reais, em aula ... utilizar somente casos práticos da literatura
3	Publicação	Possuir, pelo menos, uma publicação em cada 3 anos, cada docente ... Possuir 1 publicação em 5 anos
5	Interesses comuns dos docentes	Incentivar os docentes a trabalhar em equipa ... ter poucas atividades em grupo
6	Credencial docente	Ter processo de habilitação para lecionar, periodicamente (de 3 em 3 anos) ... credenciar segundo interesses momentâneos
8	Divulgar Conhecimento	Divulgar conhecimento entre docentes e estudantes ... Divulgar conhecimento entre uma das partes

Nº	Elemento primário de avaliação (EPA)	CONCEITO: Pólo Presente (PR) ... Pólo Psicológico (PSI)
9	Docentes	Ter um corpo de docente com formação diversificada e pós-graduada, com atualização permanente dos conhecimentos. ... Ter corpo docente com apenas o grau de licenciatura com percentagem superior a 10%.
11	Parceria com empresas	Ter parcerias com empresas no âmbito Nacional/Regional para facilitar a realização de estágios curriculares e elaboração dos trabalhos de conclusão de curso... Não ter parcerias para estágios e TCC
12	Palestras/Seminários/Conferências	Envolver docentes no ciclo de conferências (proferirem palestras/seminários/conferências) na UM e em empresas ... Perder oportunidade de divulgação dos resultados da investigação dos docentes
13	Desenvolver as áreas de conhecimento dos cursos da universidade	Desenvolver as áreas de conhecimento nos cursos em que leciona ... Perder oportunidade de contribuir para a ciência
27	Ajudar o país	Incentivar pesquisas que gerem melhorias para Cabo Verde ... Incentivar pesquisas genéricas
28	Divulgar os cursos	*Suprimido
29	Empresas serviços voluntários	Incentivar docentes a prestarem serviços voluntários às empresas ... Realizar serviços voluntários esporádicos
30	Aulas inaugurais (divulgação)	Promover a divulgação da licenciatura /mestrado nas outras ilhas com palestras e cursos ... Esperar que a licenciatura/ mestrado seja divulgado
32	Atingir o que o MESCI quer	Envolver os docentes no atendimento aos critérios de avaliação externa estabelecida pelo MESCI de modo contínuo ... Comprometer a avaliação externa da IES
33	Avaliação interna	Envolver os docentes no atendimento aos critérios de avaliação interna estabelecida pela Universidade de modo contínuo ... Comprometer a avaliação interna da IES
34	Sistema de informação (SIGA)	Manter atualizado o sistema SIGA/Moodle da UM (plano estudo, material, atividades) ... Não ter controlo sobre a atividade do docente
36	Projeto de pesquisa envolvam estudantes	Ter projeto de pesquisa com envolvimento dos estudantes ... Ter projetos de pesquisa somente de docentes

Nº	Elemento primário de avaliação (EPA)	CONCEITO: Pólo Presente (PR) ... Pólo Psicológico (PSI)
38	Coordenação	Garantir que os docentes da Universidade cumpram o regulamento dos programas da lecionação (FUC e RUC) ... Comprometer a qualidade do curso, pelo estudante não conseguir acompanhar as disciplinas seguintes
40	Docentes pesquisadores	Incentivar os docentes a participarem em congressos importantes custeando seus gastos ... Deixar que cada um assuma seus gastos
41	Docente exclusividade	Incentivar os docentes a lecionarem com exclusividade na UM ... Ter docente disponíveis em tempo parcial
42	Docentes orientadores	Garantir que os orientadores possuam no mínimo 4 orientandos/estudantes ... Deixar de atender as normas da UM
43	Falta de tempo de orientadores	Incentivar os docentes a terem cronograma explícito para atenderem/orientar aos estudantes ... Deixar de orientar
44	Visão	Incentivar os docentes a ter uma visão ampla da responsabilidade da lecionação (participação dos docentes nas atividades científicas, culturais e sociais da UM) ... Comprometer a qualidade do ensino
101	Avaliar Docentes	Ter processo de avaliação interna da lecionação, anualmente ... credenciar segundo interesses momentâneos
102	<i>Proposta 1</i>	Garantir que os docentes estejam habilitados e cumpram suas atividades de lecionação de acordo com as normas e regulamentos da UM ... Comprometer a avaliação e a qualidade dos cursos da UM
103	<i>Proposta 2</i>	Garantir condições para orientação de alunos... Comprometer a atividade de orientação de TCCs e estágio.
104	<i>Proposta 3</i>	Proporcionar condições para que os docentes desenvolvam pesquisas em grupo, envolvendo estudantes e divulgação em eventos... Não desenvolver pesquisas
105	<i>Proposta 4</i>	Promover/Incentivar a avaliação dos docentes de forma contínua e equitativa...Comprometer a qualidade da universidade e/ou avaliação interna e externa

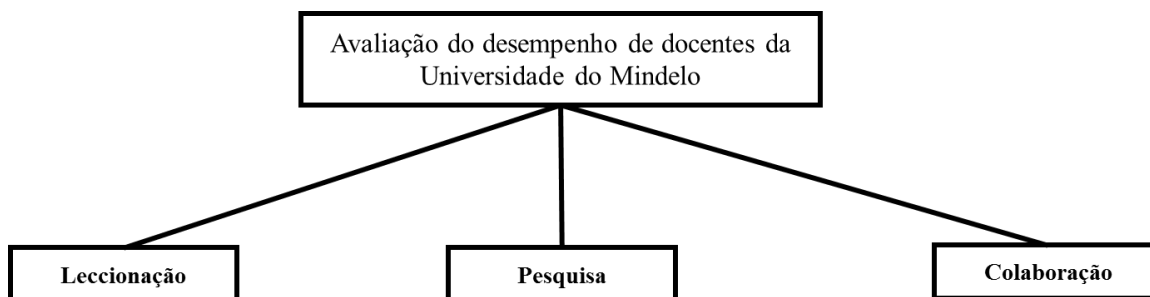
Nº	Elemento primário de avaliação (EPA)	CONCEITO: Pólo Presente (PR) ... Pólo Psicológico (PSI)
106	Proposta 5	Promover/Incentivar a avaliação dos docentes de forma contínua e equitativa...Comprometer a qualidade da universidade e/ou avaliação interna e externa
107	Proposta 6	Garantir práticas adequadas de lecionação... Comprometer a qualidade do ensino
108	Proposta 7	Promover o aperfeiçoamento docente... Comprometer a qualidade do ensino

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Os conceitos construídos representam preocupações estratégicas com preocupações similares, segundo a percepção do decisor. Sendo assim, podem ser agrupados por áreas de preocupação. A partir do agrupamento dos conceitos, identificaram-se as áreas de preocupação a qual os conceitos estavam associados, fez-se o agrupamento por áreas de preocupação e em seguida, construiu-se FPV (*up down*). Os PVF são aqueles em que os aspectos considerados, por pelo menos um dos decisores, como fundamentais para avaliar as acções potenciais. Eles explicam os valores que os decisores consideram importantes no contexto de avaliação dos docentes e, ao mesmo tempo, definem as características (propriedades) das acções que são de interesse dos decisores. Logo, os PVF constituem-se os eixos de avaliação do problema.

A Figura 3 mostra as áreas de preocupação do estudo de caso e as subáreas de preocupação denominadas de PVF.

**Figura 3 - Agrupamento de Conceitos por Área de Preocupação**

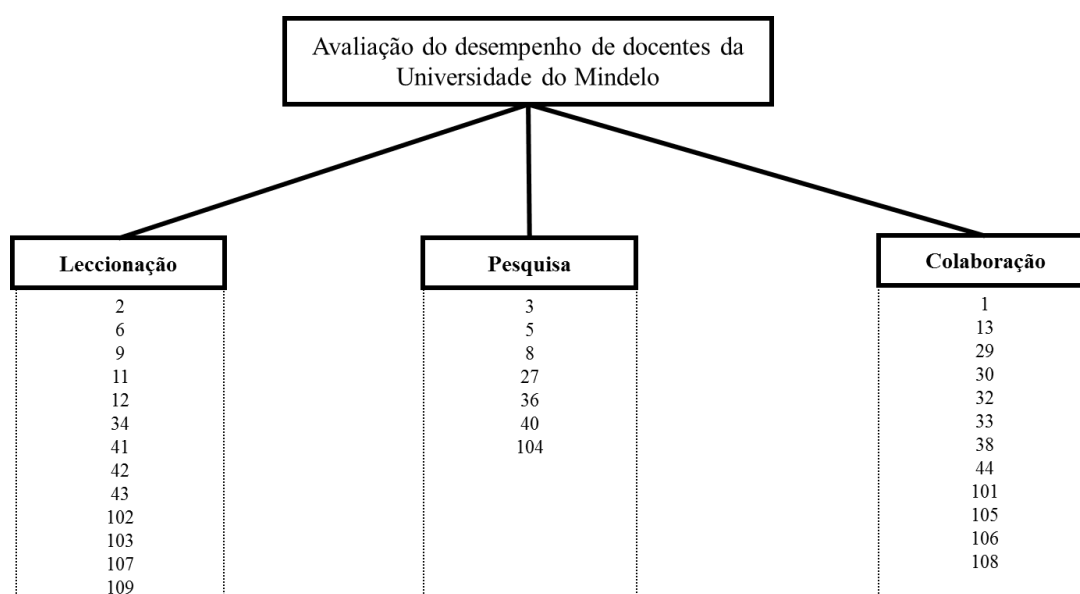


**Fonte:** Dados da pesquisa.

Percebe-se que as preocupações do Diretor, para a gestão dos SAA da UM, estão relacionadas na leccionação, a pesquisa e a colaboração.

A partir da identificação das preocupações candidatas as FPVF, foi realizado um teste, quanto à necessidade e suficiência, para verificar se seriam confirmadas como PVF. Conforme demonstrado na Figura 4.

**Figura 4 - Família de Pontos de Vista Fundamentais**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

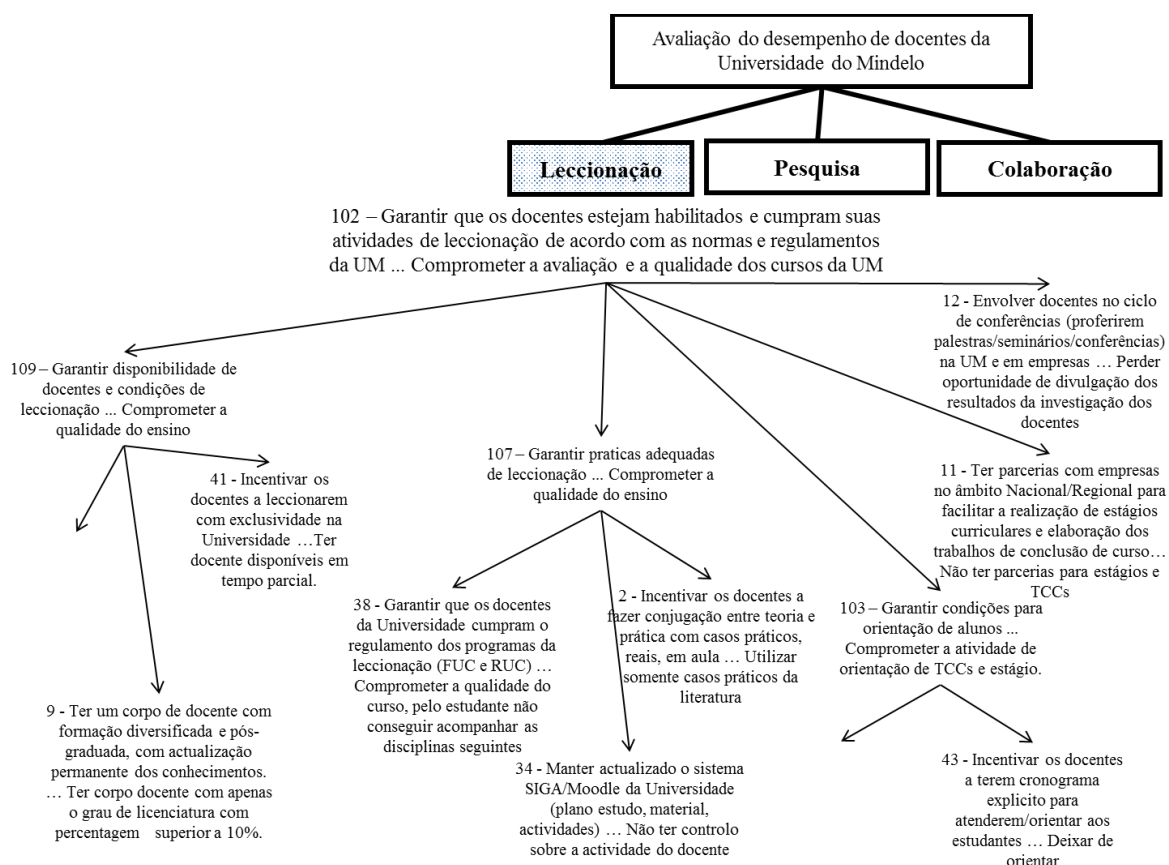
O teste quanto à necessidade e suficiência foi realizado com o agrupamento dos conceitos nas preocupações candidatas a FPVF identificadas, segundo a preocupação estabelecida no conceito. Quanto à necessidade constatou-se que todos os candidatos a PVF tiveram conceitos associados; e, quanto à suficiência, todos os conceitos se encaixaram em um candidato a PVF.

Todos os conceitos construídos foram associados à FPV, sendo assim, considerou-se testadas quanto à necessidade e suficiência. Passando assim a representarem as FPVF, que representarão o modelo de avaliação de desempenho.

### **4.1.3 Construção dos Descritores**

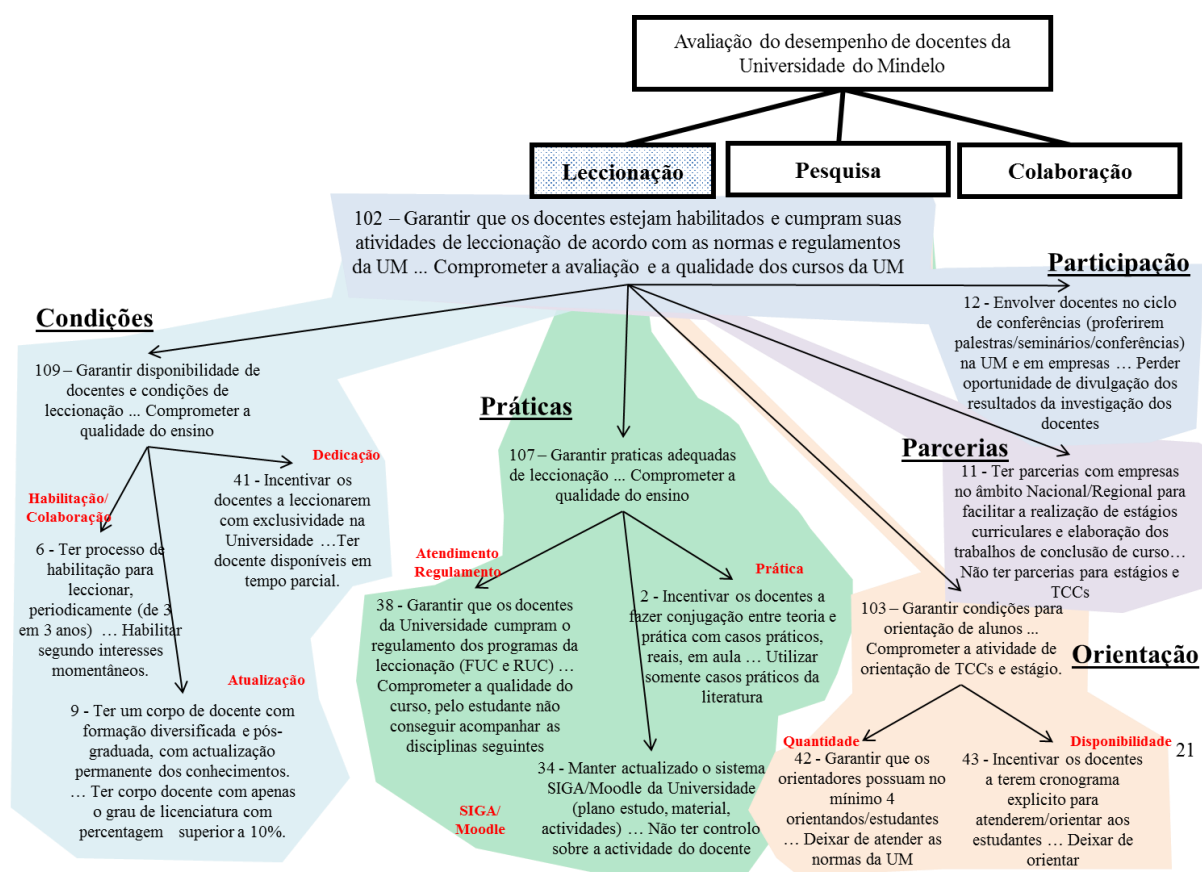
Após a etapa de FPV, iniciou-se a construção dos mapas cognitivos, que foi realizada através da entrevista com o decisor, foi instigado o decisor a falar sobre cada preocupação expressa nos conceitos construídos, vinculados às áreas de preocupação, assim, buscou-se neste discurso respostas para as questões: “Como o conceito poderia ser alcançado?” e “Por que é importante esse conceito?” (ENSSLIN *et al.* 2010). As respostas foram utilizadas para estabelecer as relações de causa e efeito entre os conceitos nos mapas cognitivos. Seguindo o paradigma construtivista, não existe um descritor “ótimo” a ser utilizado para avaliar um PVF. O descritor é considerado adequado na medida em que os decisores o considerem como uma ferramenta apropriada à avaliação das ações potenciais (ROY, 1993). Os descritores são construídos para auxiliar na compreensão do que os decisores estão considerando, tornar o ponto de vista mais inteligível, permitir a geração de ações de aperfeiçoamento, possibilitar a construção de escalas de preferência locais, permitir a mensuração do desempenho de ações em um critério e auxiliar a construção de um modelo global de avaliação. Esse processo foi repetido para cada conceito até se estabelecerem todas as relações de causa-efeito entre todos os conceitos. Ao todo foram construídos 3 mapas cognitivos. A Figura 5 ilustra o mapa cognitivo construído para o PVF da leccionação (Ver anexos 1, 2, 3, 4 e 5).

**Figura 5 - Mapa de Relações Meios-fins para o PVF “Leccionação”**



Para facilitar a análise e entendimento, os mapas de relações meios-fins foram divididos em mapas menores formando os *clusters*. Os *clusters* foram formados ao serem agrupados os conceitos cuja argumentação reflita uma mesma preocupação do decisor e não existam relações de influência entre *clusters*. Ao percorrer um ramo, o decisor segue uma linha de argumentação que conduz de um determinado conceito até o objetivo expresso pelo rótulo do problema. O nome de cada *cluster* é dado em função do foco de interesse do decisor expresso pelos ramos que o compõem. A Figura 6 ilustra os *clusters*.

**Figura 6 - Formação de Clusters para o PVF "Leccionação"**



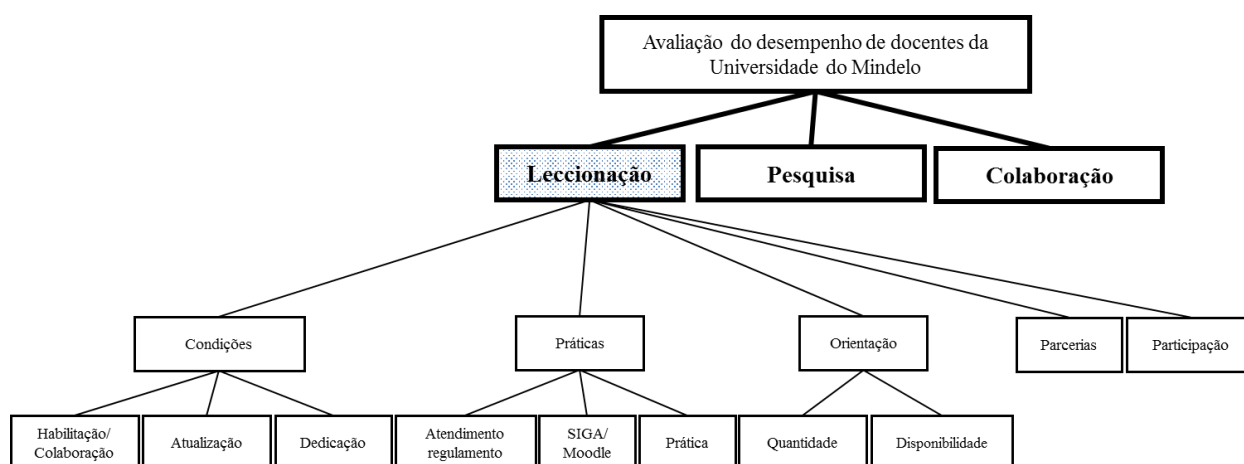
No entanto, os PVF ainda não podiam ser mensurados. Por isso, retornou-se aos mapas meios-fins e analisou-se os *sub-clusters*. Tais *sub-clusters* devem obedecer às mesmas propriedades dos *clusters* iniciais e seu processo de transformação é equivalente ao utilizados para os PVF e estes subcritérios são denominados PVE. Sempre que se deseja decompor o eixo de avaliação, é necessário identificar os PVE (BANA e COSTA, 1992).



Os PVE decompõem um PVF, permitindo uma melhor avaliação da performance das ações potenciais no ponto de vista considerado. Com isso, eles permitem uma maior compreensão do que um PVF pretende levar em conta esse processo de decomposição continuou até que se obteve um PVE que represente uma propriedade do contexto e assim pudesse ser mensurado, de forma homogênea e não ambígua (Ver anexos 6 e 7).

A partir da informação gerada na construção de todos os mapas e formação dos *clusters* se podem transferir para a *Estrutura Hierárquica de valor*. *Estrutura hierárquica de valor* é o nome dado à representação do rótulo, áreas de preocupação e os respectivos pontos de vista. Estes últimos poderão ser fundamentais ou elementares em função de sua localização hierárquica no contexto e via de consequência no modelo. As estruturas hierárquicas de valor para o mapa cognitivo leccionação esta demonstrado na Figura 7.

**Figura 7 - Estrutura Hierárquica de Valor para o Mapa Cognitivo "Leccionação"**



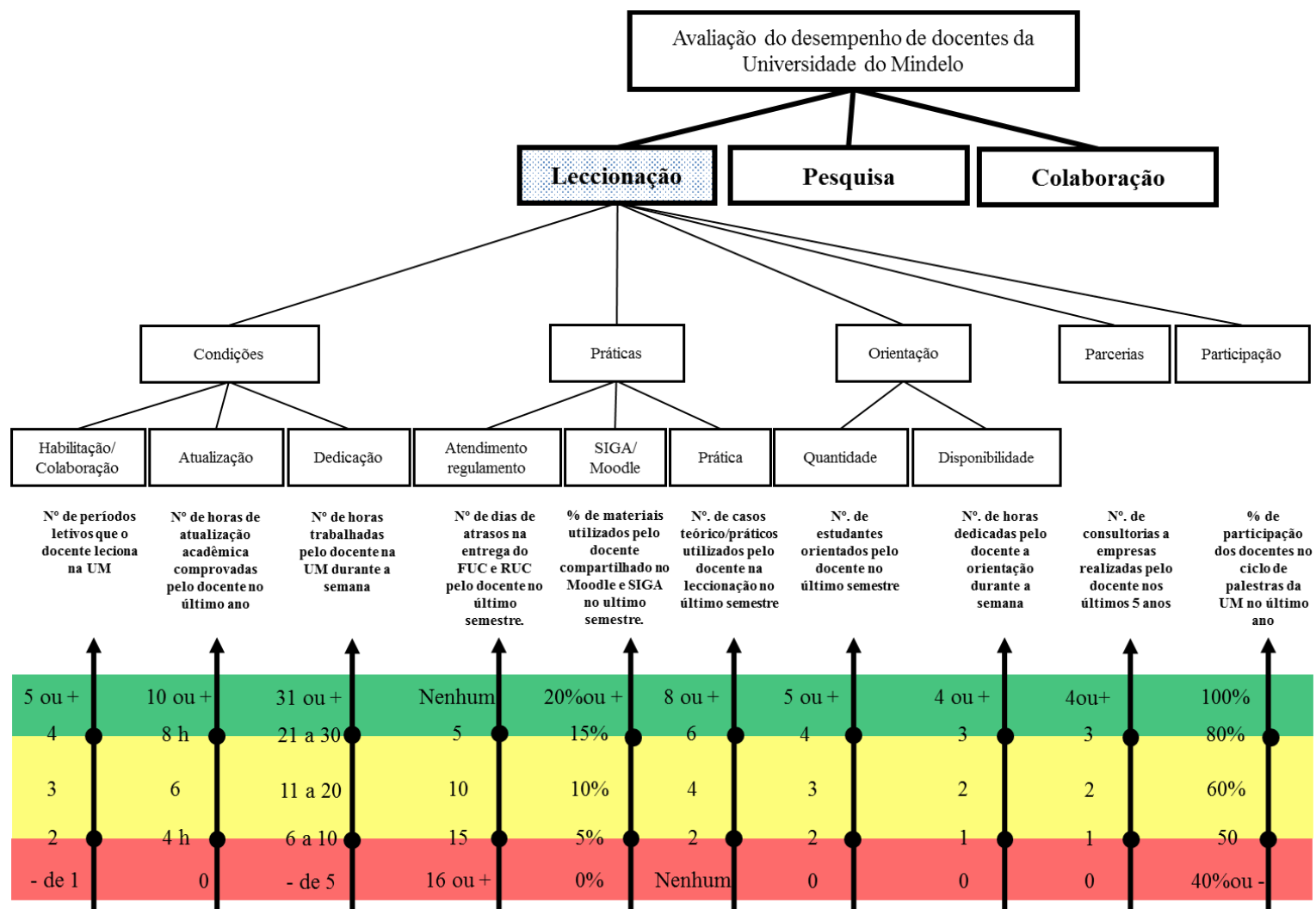
Uma vez construída a estrutura hierárquica de valor, foram construídas as escalas ordinais (descritores) para mensurar os pontos de vista constituintes. O conhecimento para identificar o que medir foi buscado nos mapas de relações meios-fins e na percepção do decisor por meio de um processo iterativo decisor - facilitador. Esse processo necessitava assegurar que cada escala construída representasse a preocupação do decisor sobre o que é relevante para ser monitorado e aperfeiçoado. Consequentemente com a construção de cada escala instigou-se o decisor a estabelecer os níveis de referência, ou seja, identificar quais desempenhos que ele julga como: comprometedor, adequado e excelência, para os

descritores construídos. As Figuras 8, 9 e 10 que ilustram a estrutura hierarquica de valor bem como os PVE e descritores construídos para o PVE- Leccionação, Pesquisa e Colaboração, respectivamente, denominados elementos de base do modelo.

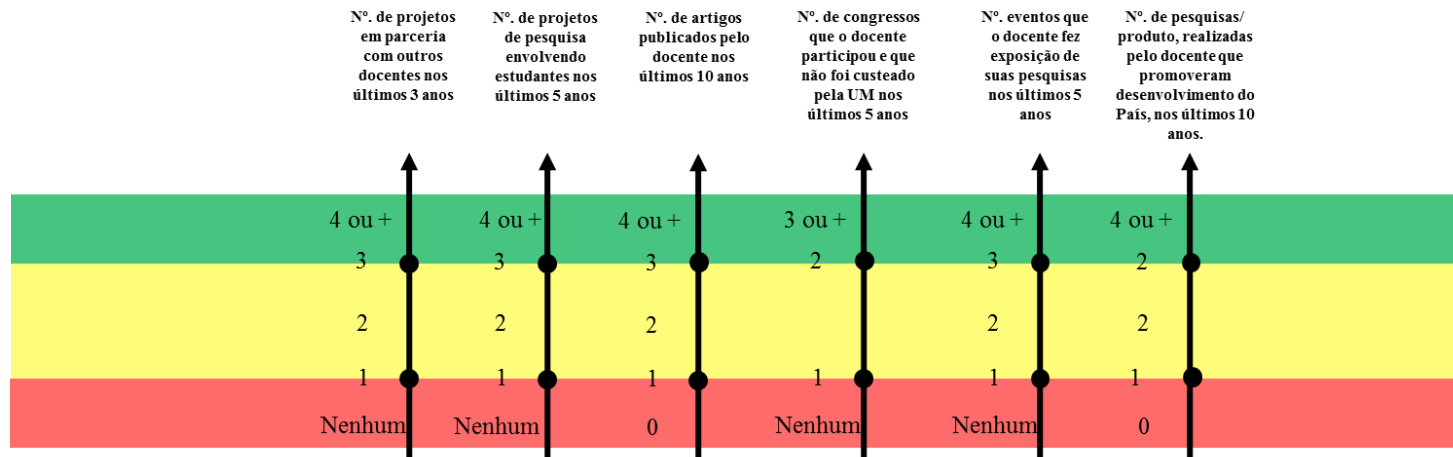
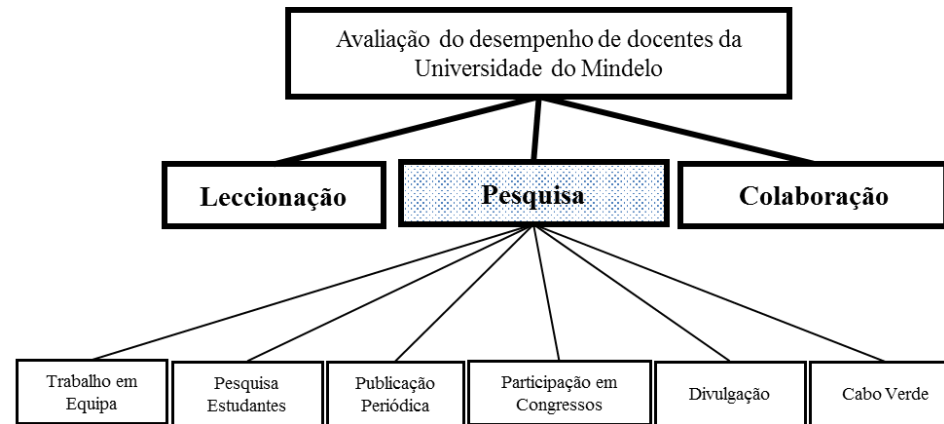
A Figura 11 apresenta também o nível de desempenho do status Quo (linha pontilhada), que consiste na identificação do desempenho do docente “A” da UM, nos aspectos identificados que respondem pelo desempenho global da leccionação, pesquisa e colaboração.

Todas as estruturas hierárquicas de valor foram testadas quanto ao especto da exaustividade. Em alguns, foram identificados aspetos não contemplados no modelo. Assim, foi questionado ao decisor sobre sua importância. Como por exemplo, no PVF do número de publicações periódicas e pesquisa envolvendo os estudantes. Ele argumentou sobre a relevância desta preocupação, mas não para o atual momento de gestão, que quando a organização tiver evoluído para tornar-se rotineiro o uso do modelo (médio prazo: 2-5 anos), o modelo como um todo será revisto e neste momento poderá ser incorporado. Outras preocupações foram levantadas, também, mas para não perder o foco não serão apresentados (Ver anexos 8 e 9).

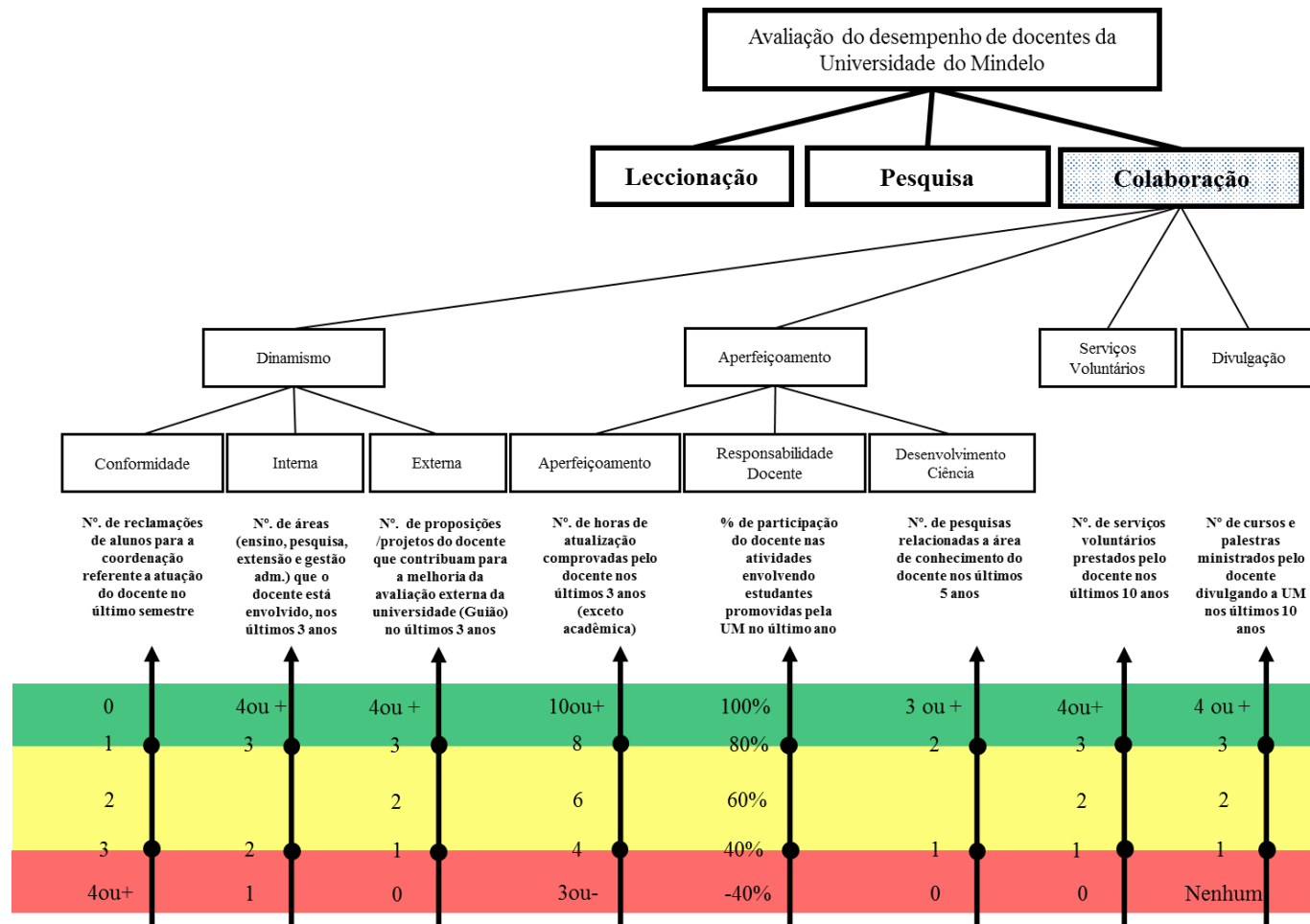
Figura 8 - Elementos de Base para o PVF “Leccionação”



**Figura 9 - Elementos de base para PVF “Pesquisa”**



**Figura 10 - Elementos de base para PVF “Colaboração”**



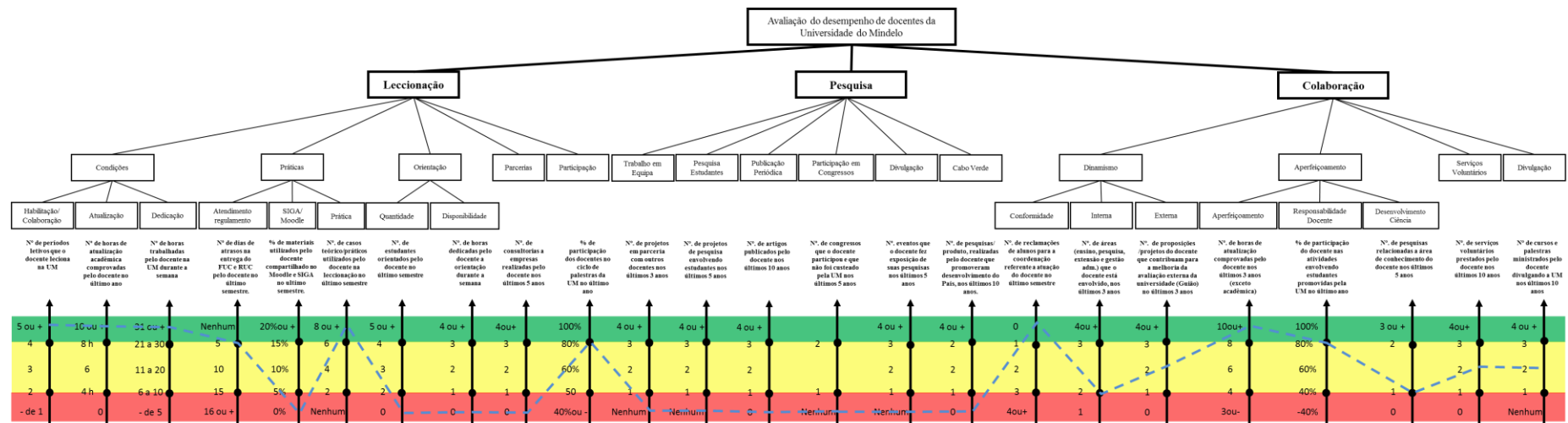
Ao concluir a construção da estrutura hierárquica de valor com os descritores, desenvolveu-se todo o entendimento do contexto permitido por uma estrutura qualitativa (escalas ordinais). Para continuar o processo de entendimento, devem ser incorporadas informações que possibilitem transformar as escalas ordinais em cardinais. Ao concluir a etapa de estruturação, a metodologia MCDA-C terá construído um modelo contendo os aspectos julgados pelo(s) decisor(es) como necessários e suficientes para avaliar o contexto, organizados e com suas escalas de mensuração com seus níveis de referências. Assim, encerrou-se a fase de estruturação o que permite realizar a fase de recomendações que é a mensuração dos itens na fase de estruturação.

## **4.2 Fase de Recomendações**

A fase de elaboração de Recomendações consiste na sugestão de ações potenciais para melhorar o desempenho em relação à situação atual. Esse procedimento é baseado em três análises: (i) verificação dos descritores que se encontram em nível comprometedor de desempenho; e (ii) análise institucional para melhoria do desempenho colectivo; (iii) recomendar ações para melhoria dos desempenho individual e coletivo.

A análise individual de cada descritor em termos da pontuação obtida e da posição em que ele se encontra, em relação aos níveis de referência estabelecidos (nível de excelência, competitivo e comprometedor), informa ao docente quais são as áreas que necessitam de atuação para melhoria do desempenho na UM que contribui para melhoria dos aspetos tidos como relevante pelo CAQ da UM. A fase de recomendações atuou na identificação de quais desempenhos encontravam-se no nível comprometedor.

Figura 11 - Status Quo relativo ao Docente A



Legenda:

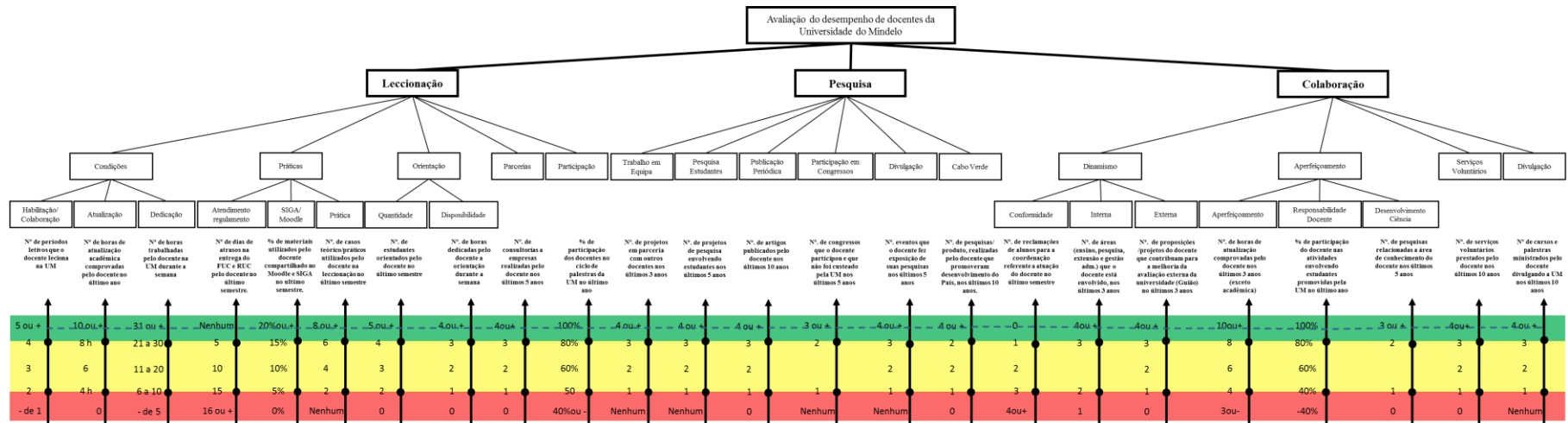


A análise dos PVE considerados de “excelência” em relação ao docente “A” poderemos ver que o docente já se encontra há bastante tempo na UM, tem regime de trabalho de exclusividade, dedica-se apenas a UM, não só na leccionação, trata-se de um docente que não possui reclamação dos alunos e em constante atualização dos seus conhecimentos.

Em relação aos PVE onde os Status Quo do docente “A” encontra-se com desempenho no nível considerado comprometedor podemos constatar que o docente precisa melhorar em termos de disponibilização de materiais na plataforma Moodle (*Modular Object- Oriented Dynamic Learning Environment*), orientar alunos de licenciatura e disponibilizar tempo para orientação, dar consultoria as empresas para levar o nome da UM para a sociedade, o que implicaria o desenvolvimento local, tentar desenvolver projecos com outros docentes e alunos para que possa contribuir para o melhoramento na pesquisa, ter projectos de pesquisa para que resultem na publicação de artigos científicas nacionais e internacionais, visto que pode trazer novas oportunidades para a IES como também para o docente não só lecciona na licenciatura como também no mestrado e no doutoramento. Participar em congressos, eventos e pesquisa para promover o desenvolvimento do país. Podemos reparar que o docente precisa apostar na publicação e divulgação das suas pesquisas o que implicaria o anseio na realização de outros trabalhos, tanto de que publicou quanto de outros, logo esta atitude trará oportunidades para a UM e pode gerar incentivos externos, novas parcerias e aumentaria ainda mais o número de publicações.



Figura 12 - Status Quo relativo ao Docente B



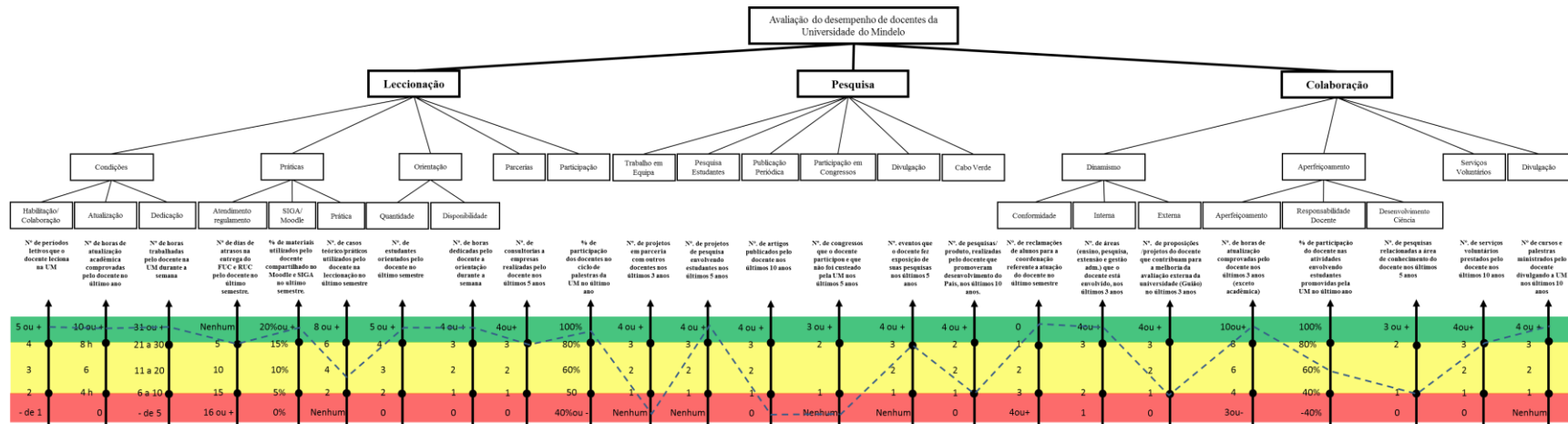
Este docente “B” possui um status considerado de “excelencia” nos 24 indicadores analisados, o que demonstra uma visão estratégica alinhada com a cultura organizacional da UM. Trata-se de um perfil particular e excepcional, não muito comum em avaliações do tipo diagnóstico como foi o caso que culminou com a proposta do modelo de AD de docentes da UM.

Trata-se seguramente de um docente com um vasto conhecimento da UM com acesso a todo o potencial disponível quanto as condições, as práticas, as orientações, as parcerias e as participações nas acções concretas no dia-a-dia da UM. A visão da leccionação é idealista e coincide com os padrões de qualidade da UM.

Mesmo reconhecimento as fragilidades na pesquisa, a visão incorporada nos seis indicadores relacionados demonstra o potencial da UM em alavancar as atividades de pesquisa caso haja recursos disponiveis para além do esforço individual incorporado nas atividades em apreço.

A colaboração é total e não deixa margem de dúvidas relativamente ao dinamismo, aperfeiçoamento, serviços voluntarios e divulgação da UM como IES de referência em Cabo Verde.

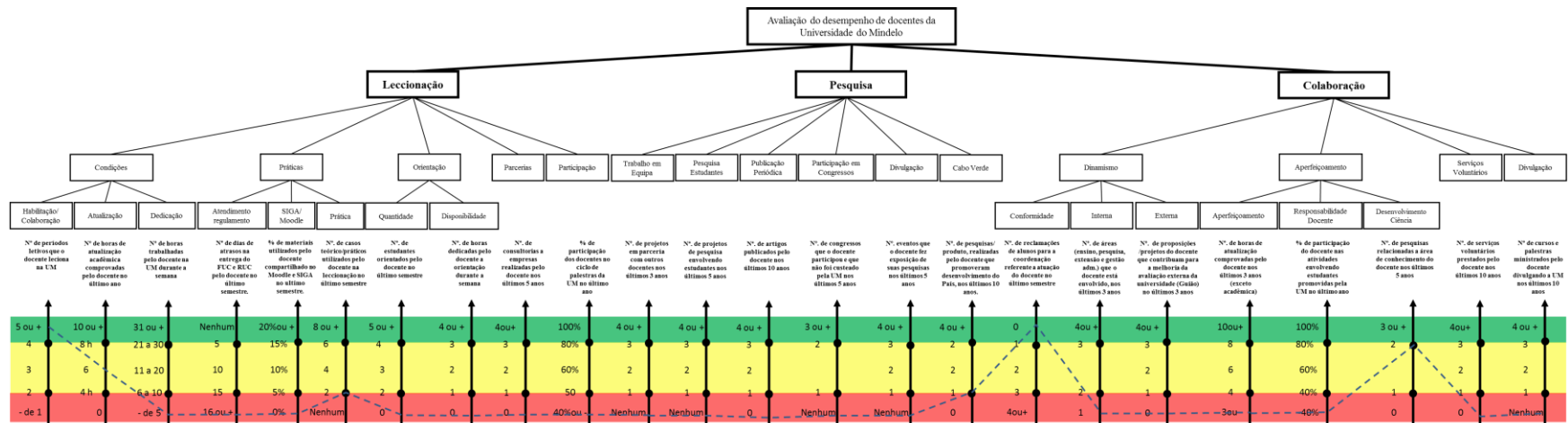
Figura 13 - Status Quo relativo ao Docente C



A análise dos PVE considerados de “excelência” em relação ao docente “C” poderemos ver que o docente já se encontra a bastante tempo na UM, tem regime de trabalho de exclusividade, dedica-se apenas a UM. Podemos verificar também o empenho do docente na partilha dos materiais na plataforma SIGA e Moodle, o empenho na dedicação e orientação dos estudantes no TCC, a participação em palestras, o dinamismo na área de ensino, pesquisa e extensão, o aperfeiçoamento e por último as palestras ministradas pelo mesmo.

Em relação aos PVE onde os Status Quo do docente “C” encontra-se com desempenho no nível considerado “comprometedor” podemos constatar que o docente precisa apostar em projectos em parceria com outros docentes não só na sua area de conhecimento como também em outras áreas, ter projectos de pesquisa para que resultem na publicação de artigos científicas nacionais e internacionais, visto que pode trazer novas oportunidades para a UM como também para o docente não só lecciona na licenciatura como também no mestrado e no doutoramento. Participar em congressos, eventos e pesquisa para promover o desenvolvimento do país. Podemos reparar que o docente precisa apostar na publicação e divulgação das suas pesquisas cinetificas o que implicaria o melhoramento nas suas práticas de ensino.

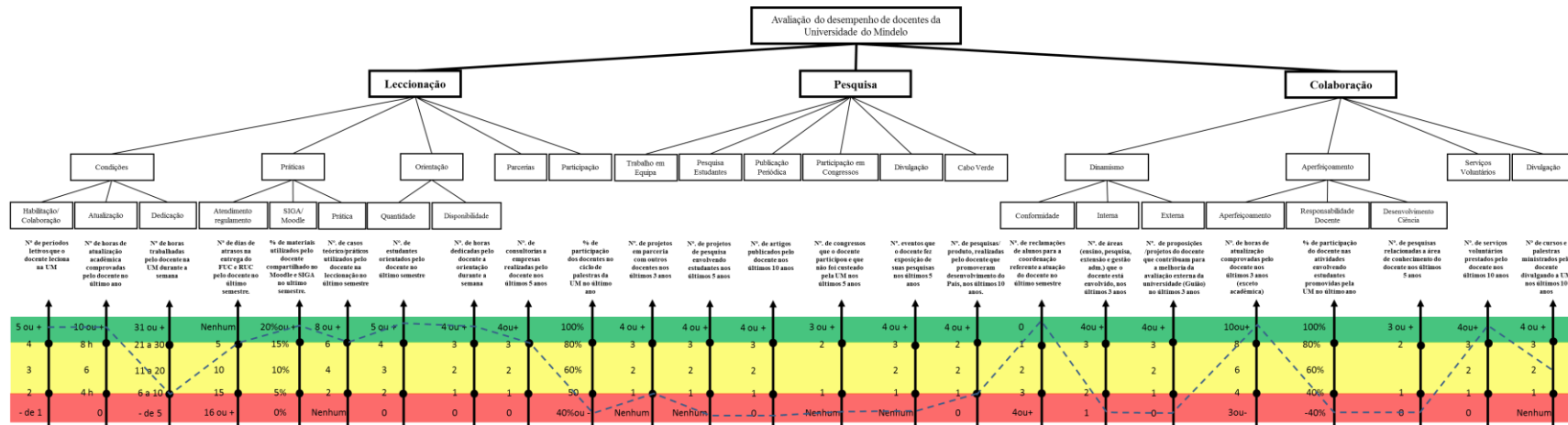
Figura 14 - Status Quo relativo ao Docente D



A análise dos PVE considerados de “excelência” em relação ao docente “D” poderemos ver que o docente já se encontra a bastante tempo na UM, tem regime de trabalho de exclusividade em relação a IES e também não apresenta reclamações dos alunos.

Em relação aos PVE onde os Status Quo do docente “D” encontra-se com desempenho no nível considerado “comprometedor” podemos constatar que o docente precisa melhorar em termos de disponibilização de materiais no SIGA e a plataforma Moodle, dedicar mais a UM, ter mais disciplinas para leccionar, disponibilizar o RUC e o FUC no exacto para que possa atender ao regulamento escolar da IES, orientar alunos de licenciatura e disponibilizar tempo para orientação, dar consultoria as empresas para levar o nome da UM para a sociedade, o que implicaria o desenvolvimento local, tentar desenvolver projectos com outros docentes e alunos para que possa contribuir para o melhoramento na pesquisa, ter projectos de pesquisa para que resultem na publicação de artigos científicos nacionais e internacionais, visto que pode trazer novas oportunidades para a Instituição como também para o docente não só lecciona na licenciatura como também no mestrado e no doutoramento. Participar em congressos, eventos e pesquisa para promover o desenvolvimento do país. Podemos reparar que o docente possui por completo o comprometimento em relação no PVF da pesquisa, logo terá de fazer o possível para melhorar.

Figura 15 - Status Quo relativo ao Docente E

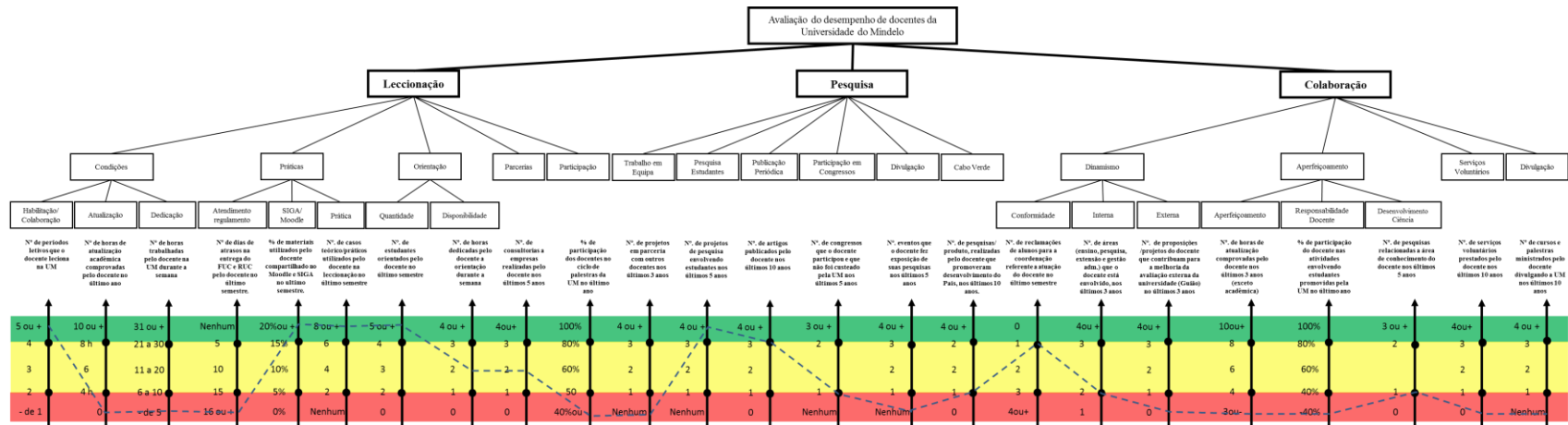


A análise dos PVE considerados de “excelência” em relação ao docente “E” poderemos ver que o docente já se encontra a bastante tempo na UM, tem regime de trabalho de exclusividade em relação ao IES dedica-se apenas a UM, o RUC e ao FUC cumpriu com o requisitos estabelecidos a tempo, em relação a orientação e período disponível para os alunos, não possui reclamações dos alunos a coordenação e por último o empenho na actualização académica e os serviços prestados voluntariamente a outras instituições.

Em relação aos PVE onde os Status Quo do docente “E” encontra-se com desempenho no nível considerado “comprometedor” podemos constatar que o docente precisa melhorar a sua participação no ciclo de palestras da UM, participar em projectos envolvendo alunos, publicação de artigos científicos, participar em congressos, pesquisar e divulgar as suas pesquisas, logo implicaria a sua dedicação a pesquisa e extensão, contribuir para a melhoria da avaliação externa da IES, participar nas actividades envolvendo estudantes e também pesquisar mais na sua área de conhecimento.



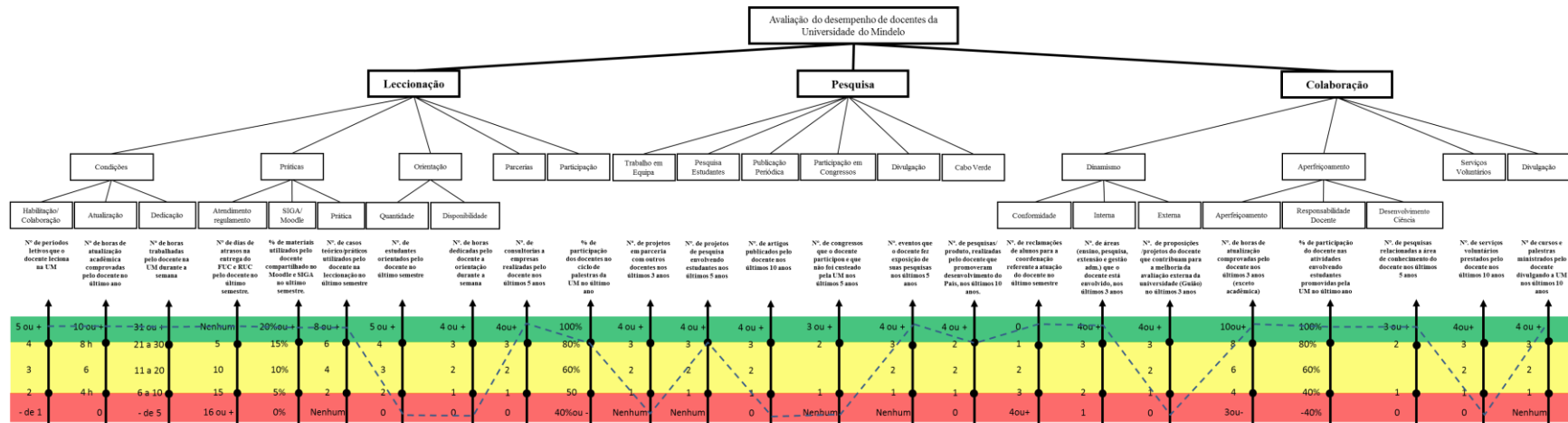
Figura 16 - Status Quo relativo ao Docente F



A análise dos PVE considerados de “excelência” em relação ao docente “F” poderemos ver que o docente já se encontra a bastante tempo na UM, tem regime de trabalho de exclusividade em relação ao IES dedica-se apenas a UM, compartilha muito bem com os materiais disponibilizados no SIGA e no Moodle, utiliza suficientemente os casos teóricos e práticos na leccionação, participa em projectos de pesquisa envolvendo os estudantes e possui disponibilidade para orientar os alunos da Instituição.

Em relação aos PVE onde os Status Quo do docente “F” encontra-se com desempenho no nível considerado “comprometedor” podemos constatar que o docente precisa melhorar nas horas de actualização académica, nas horas trabalhadas pelo docente, no prazo de entrega do FUC e do RUC a sua participação no ciclo de palestras da UM, precisa criar projecto de parceria com outros docentes, precisa pesquisar e expor as suas pesquisas na sua área ou em outras áreas, precisa contribuir mais para que possa ajudar a instituição na sua avaliação externa, melhorar o seu aperfeiçoamento não académico, participar mais nas actividades da UM envolvendo estudantes, participar em serviços voluntários e também apresentar a sua disponibilidade em ministrar cursos e palestras do seu conhecimento científico na Universidade.

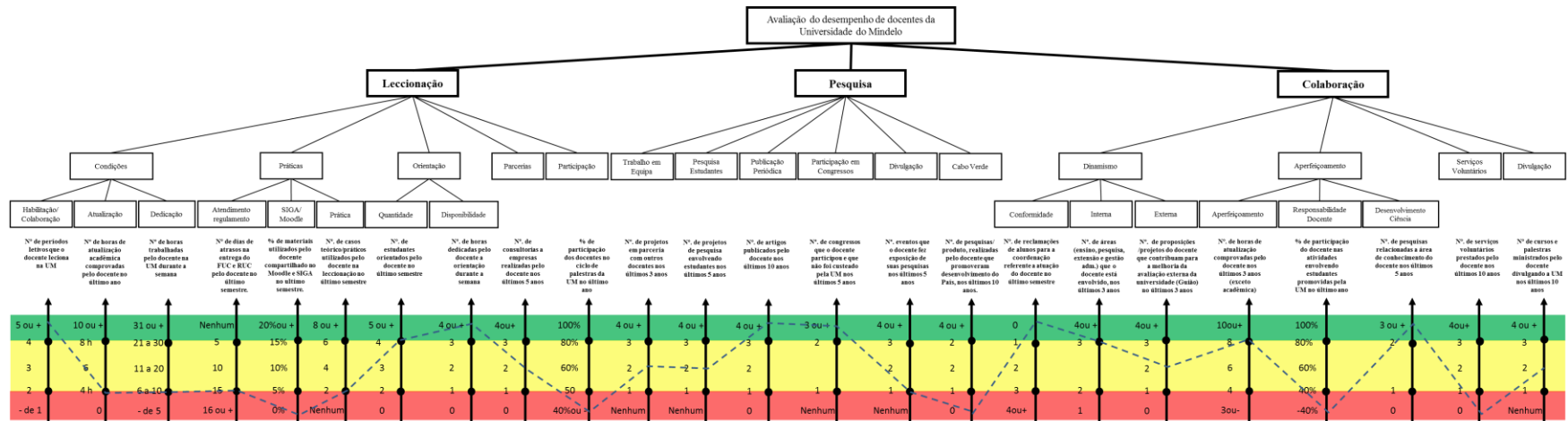
Figura 17 - Status Quo relativo ao Docente G



A análise dos PVE considerados de “excelência” em relação ao docente “G” poderemos ver que o docente já se encontra a bastante tempo na UM, em regime de trabalho de exclusividade em relação ao IES dedica-se apenas a UM, possui actualização academica, dedica muito bem as horas de trabalho na leccionação, disponibiliza a coordenação o FUC e o RUC, compartilha muito bem com os materiais disponibilizados no SIGA e no Moodle, utiliza suficientemente os casos teóricos e práticos na leccionação, cria parcerias no fornecimento de consultorias as empresas, exposição das suas pesquisas, a não reclamação dos alunos a coordenação, a colaboração na pesquisa, ensino e extensão, na area do aperfeiçoamento mas concretamente na actualização não academica, boa percentagem de participação nas actividades envolvendo estudantes, um bom desenvolvimento da ciência ligada as pesquisas da area de conhecimento e também uma boa divulgação dos cursos e palestras.

Em relação aos PVE onde os Status Quo do docente “G” encontra-se com desempenho no nível considerado “comprometedor” podemos constatar que o docente precisa melhorar nos projectos em parceria com outros docentes, o numero de projectos em parceria com outros docentes, publicar artigos científicos, participar em congressos, dar contributo para ajudar na avaliação externa da instituição e também prestar serviços voluntários.

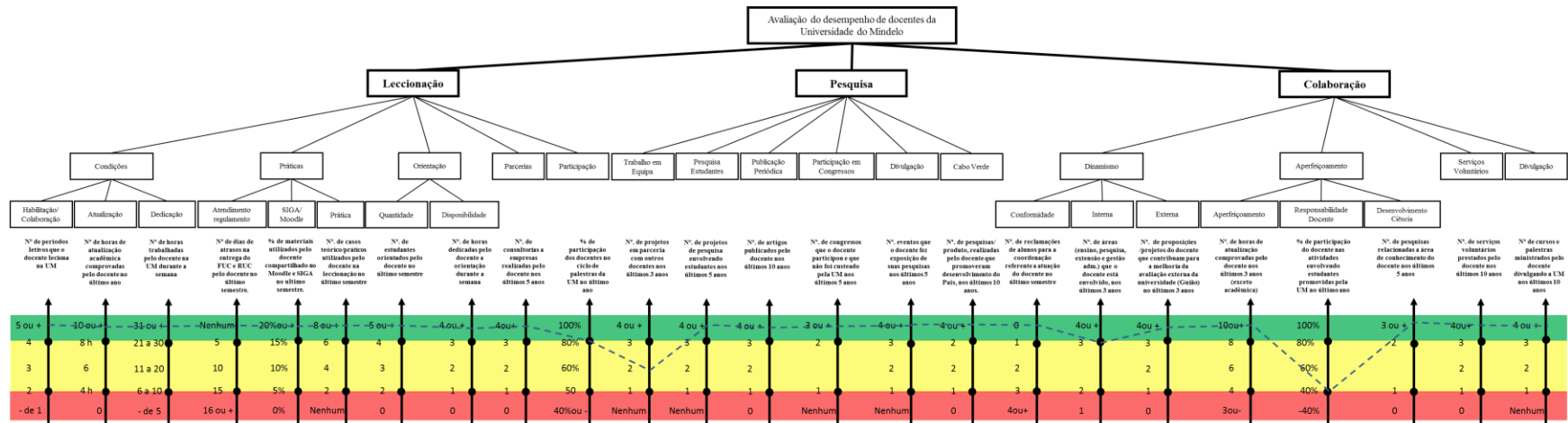
Figura 18 - Status Quo relativo ao Docente H



A análise dos PVE considerados de excelência em relação ao docente “H” poderemos ver que o docente já se encontra a bastante tempo na UM, em regime de trabalho de exclusividade em relação ao IES dedica-se apenas a UM, boa dedicação na orientação dos estudantes, boa participação do docente em congressos não custeado pela UM, ausência de reclamação dos alunos a coordenação em relação a sua actuação e também e relação a pesquisa na area de conhecimento do docente.

Em relação aos PVE onde os Status Quo do docente “H” encontra-se com desempenho no nível considerado “comprometedor” podemos constatar que o docente precisa compartilhar os materiais disponibilizados no SIGA e no Moodle, participar mais nos ciclos de palestras, precisa realizar pesquisas para o desenvolvimento do país, participar mais nas atividades promovidas pelos estudantes e também prestar serviços voluntários.

Figura 19 - Status Quo relativo ao Docente I

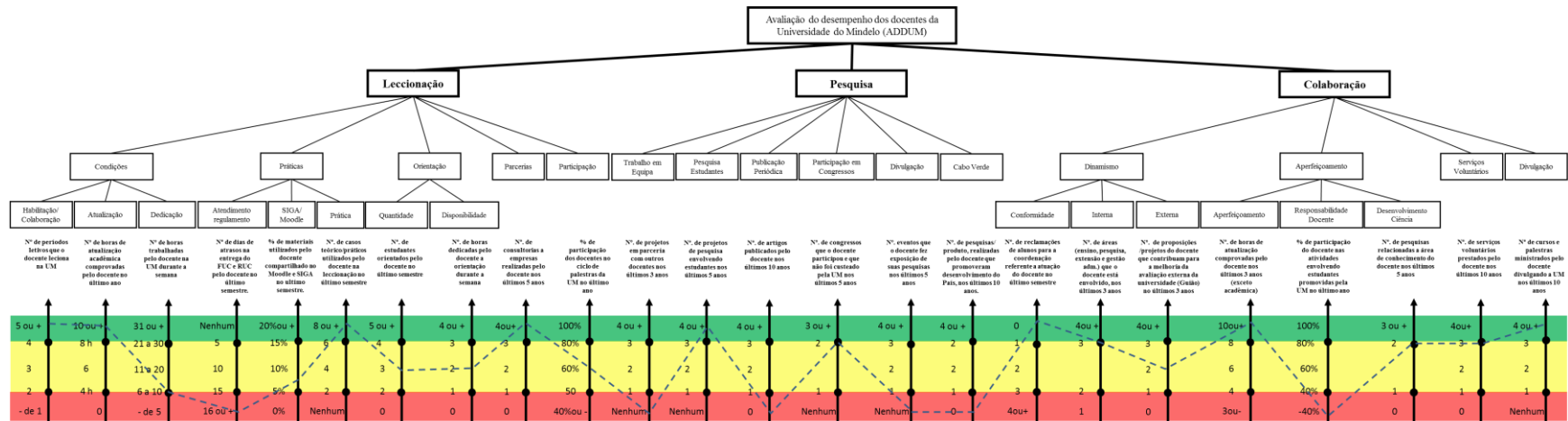


A análise dos PVE considerados de “excelência” em relação ao docente “I” poderemos ver que o docente já se encontra a bastante tempo na UM, em regime de trabalho de exclusividade, dedica-se apenas a UM, não só na leccionação, excelência nas horas de actualização académica, número de horas de trabalho na leccionação, ausência de atraso na entrega do FUC e do RUC, utilização do SIGA e do Moodle, casos teóricos e práticos na leccionação, dedicação na orientação de estudantes e nas horas disponibilizadas para o mesmo, na prestação de consultoria a empresas, a participação de pesquisas com os estudantes, publicação de trabalhos científicos, participação em congressos, divulgação dos eventos de pesquisa na área, pesquisas realizadas pelo docente para o desenvolvimento do país, sem reclamações dos alunos, áreas de ensino pesquisa e extensão, grande contributo para melhoria da avaliação externa, aperfeiçoamento com excessão académica, pesquisa relacionada a área de conhecimento, serviços voluntários e palestras e cursos ministrados pelo docente na Universidade.

Em relação aos PVE onde os Status Quo do docente “I” encontra-se com desempenho no nível considerado “comprometedor” não foi constatado na pesquisa.



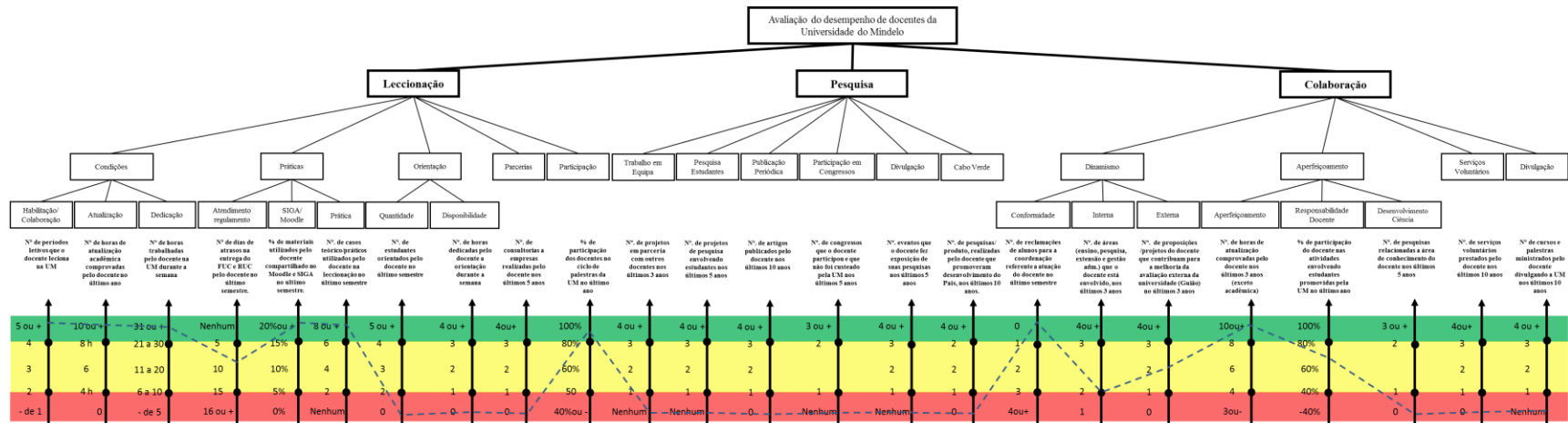
Figura 20 - Status Quo relativo ao Docente J



A análise dos PVE considerados de “excelência” em relação ao docente “J” poderemos ver que o docente já se encontra a bastante tempo na UM, em regime de trabalho de exclusividade em relação ao IES dedica-se apenas a UM, possui actualização académica, dedica muito bem as horas de actualização académica, o numero de casos téóricos e práticos na leccionação, número de consultorias feito a outras empresas, numero de projectos de pesquisa envolvendo estudantes, sem reclamação de estudantes a coordenação, colaboração do docente excepto o academico e divulgação da Universidade com cursos e palestras ministradas pelo docente.

Em relação aos PVE onde os Status Quo do docente “J” encontra-se com desempenho no nível considerado “comprometedor” podemos constatar que o docente precisa melhorar na entrega do FUC e do RUC, em projectos de parceria envolvendo docentes, publicação de artigos científicos, eventos para exposição das suas pesquisas, pesquisa ou produtos que promovem o desenvolvimento do país e participar mais nas actividades envolvendo estudantes da UM.

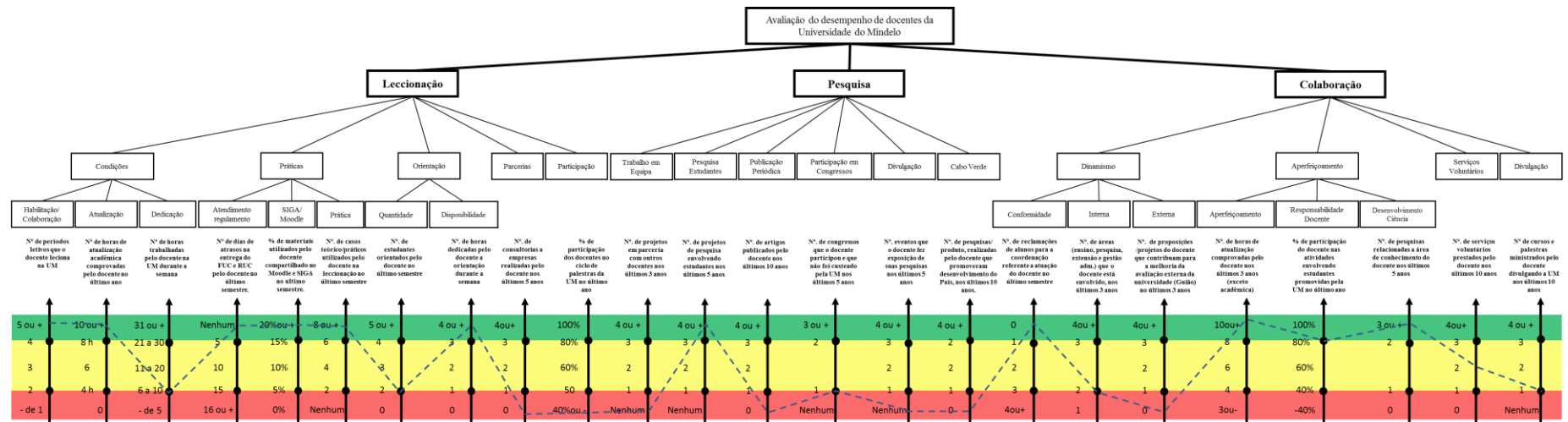
Figura 21 - Status Quo relativo ao Docente K



A análise dos PVE considerados de “excelência” em relação ao docente “K” poderemos ver que o docente já se encontra a bastante tempo na UM, em regime de trabalho de exclusividade em relação ao IES dedica-se apenas a UM, possui actualização academica, dedica muito bem as horas de actualização academica, número de horas trabalhada, partilha materiais no SIGA e no Moodleo, número de casos teoricos e praticos na leccionação, participação no ciclo de palestras promovidas pela Universidade, sem reclamações dos estudantes a coordenação e a colaboração do docente excepto o academico.

Em relação aos PVE onde os Status Quo do docente “K” encontra-se com desempenho no nível considerado “comprometedor” podemos constatar que o docente precisa melhorar na orientação dos estudantes e a respectiva disponibilidade para o mesmo, dar consultoria as empresas, parcerias de projectos com docentes e estudantes, ter projetos de pesquisa para que resultem na publicação de artigos científicos internacionais, participar em congressos, eventos para exposição das suas pesquisas, pesquisa ou produtos que promovem o desenvolvimento do país, pesquisas na area de conhecimento, serviços voluntários, e também cursos e palestras ministradas pelo docente e divulgadas na UM.

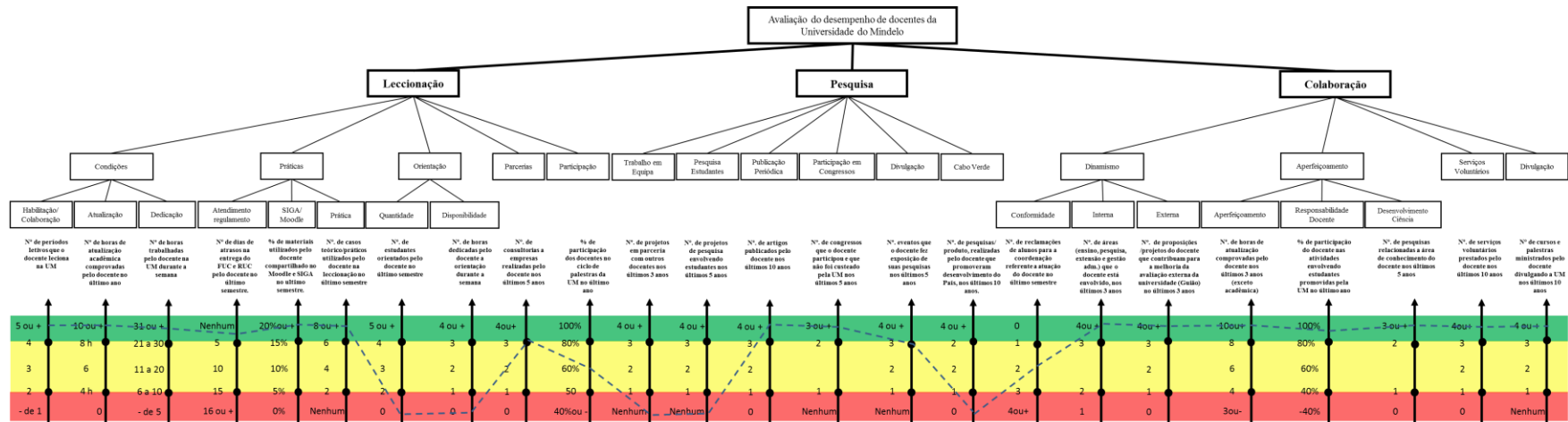
Figura 22 - Status Quo relativo ao Docente L



A análise dos PVE considerados de “excelência” em relação ao docente “L” poderemos ver que o docente já se encontra a bastante tempo na UM, em regime de trabalho de exclusividade em relação ao IES dedica-se apenas a UM, disponibilidade do FUC e o RUC, publicação dos materiais no SIGA e no Moodle, utilização de casos teóricos e práticos, dedicação a orientação dos trabalhos de TCC, projectos de pesquisas envolvendo estudantes, sem reclamação a coordenação por parte dos estudantes, colaboração do docente, pesquisas relacionadas na área de conhecimento.

Em relação aos PVE onde os Status Quo do docente “L” encontra-se com desempenho no nível considerado “comprometedor” podemos constatar que o docente precisa melhorar na consultoria a empresas, participar mais no ciclo de palestras organizadas pela UM, em projectos de parcerias com outros docentes, ter projectos de pesquisa para que resultem na publicação de artigos científicos internacionais, logo implica expor as suas pesquisas, pesquisas e produtos realizados pelo docente para contribuir para o desenvolvimento do país e contribuir para a melhoria da avaliação externa da UM promovida pelo MESCI.

Figura 23 - Status Quo relativo ao Docente M

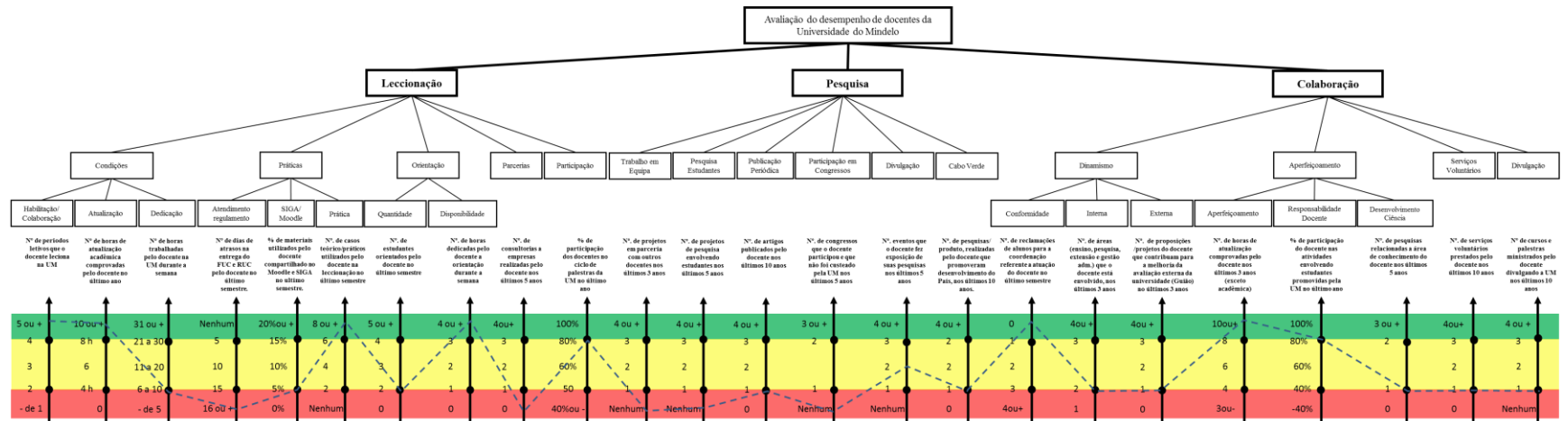


A análise dos PVE considerados de “excelência” em relação ao docente “M” poderemos ver que o docente já se encontra a bastante tempo na UM, em regime de trabalho de exclusividade, dedica-se apenas a UM, não só na leccionação, excelencia nas horas de atualização académica, número de horas de trabalho na leccionação, sem dias de atraso na entrega do FUC e do RUC, utilização do SIGA e do Moodle, casos téoricos e práticos na leccionação, publicação de trabalhos científicos, participação em congressos, áreas de ensino, pesquisa e extensão, grande contributo para melhoria da avaliação externa, aperfeiçoamento com excessão academica, pesquisa relacionada a area de conhecimento, serviços voluntários e palestras e cursos ministrados pelo docente na UM.

Em relação aos PVE onde os Status Quo do docente “M” encontra-se com desempenho no nivel considerado “comprometedor” podemos destacar a disponibilidade para orientação de estudantes, projecto em parceria com docentes, pesquisa com estudantes e pesquisa ou produto realizado para promover o desenvolvimento do país.



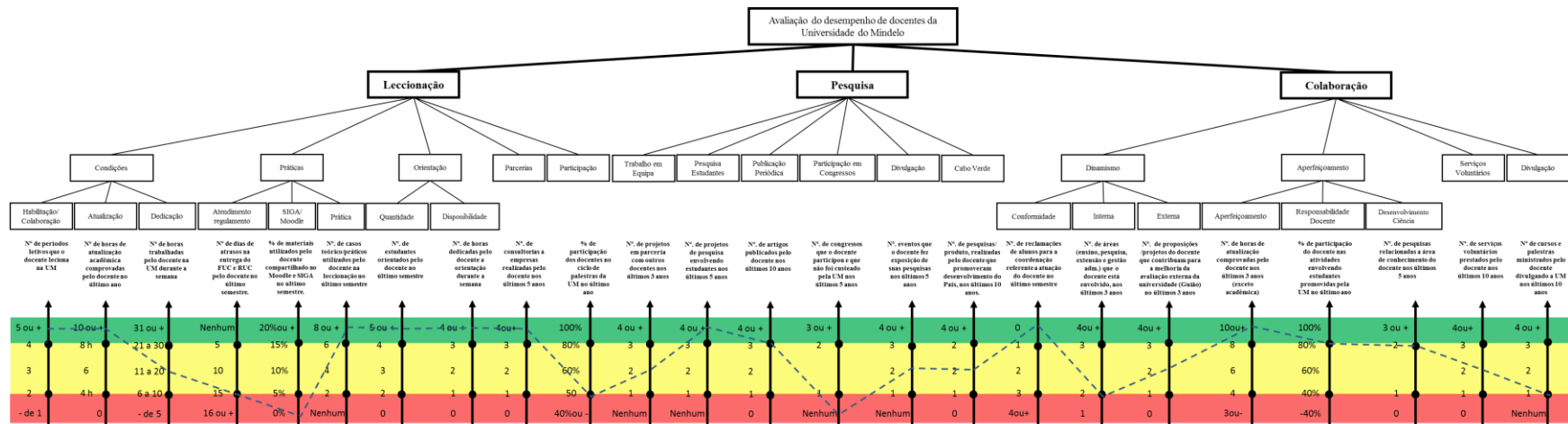
Figura 24 - Status Quo relativo ao Docente N



A análise dos PVE considerados de “excelência” em relação ao docente “N” poderemos ver que o docente já se encontra a bastante tempo na UM, em regime de trabalho de exclusividade em relação ao IES dedica-se apenas a UM, o número de horas de actualização académica, casos teóricos e práticos utilizados na leccionação, número de horas dedicadas a orientação, percebe-se que o docente tem uma boa relação com os alunos, colaboração do docente com a UM com exceção do académico.

Em relação aos PVE onde os Status Quo do docente “N” encontra-se com desempenho no nível considerado “comprometedor” podemos destacar o incumprimento do prazo da entrega do FUC e do RUC, a não consultoria a empresas, a não realização de projetos e pesquisas com docentes e também com estudantes, a não participação em congressos custeado pelo UM.

Figura 25 - Status Quo relativo ao Docente O



A análise dos PVE considerados de “excelência” em relação ao docente “O” poderemos ver que o docente já se encontra a bastante tempo na UM, em regime de trabalho de exclusividade em relação ao IES dedica-se apenas a UM, dedica-se apenas a UM, número horas de atualização académica, o número de casos teóricos e práticos na leccionação, a orientação dos alunos e as horas dedicadas ao mesmo, consultorias as empresas, projecto de pesquisa envolvendo estudantes, boa relação com os alunos, colaboração do docente com a UM com exceção do académico.

Em relação aos PVE onde os Status Quo do docente “O” encontra-se com desempenho no nível considerado “comprometedor” podemos destacar a disponibilidade dos materiais no SIGA e no Moodle, a não participação em congressos.

**Tabela 5 - Comparativo do desempenho dos docentes de IG avaliados**

INDICADORES	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
Nº de períodos letivos que o docente leciona na UM	N5	N5	N5	N5	N5	N5	N5	N5	N5	N5	N5	N5	N5	N5	N5
Nº de horas de atualização académica comprovadas pelo docente no último ano	N5	N5	N5	N3	N5	N1	N5	N2	N5	N5	N5	N5	N5	N5	N5
Nº de horas trabalhadas pelo docente na UM durante a semana	N5	N5	N5	N1	N2	N1	N5	N2	N5	N2	N5	N2	N5	N2	N3
Nº de dias de atrasos na entrega do FUC e RUC pelo docente no último semestre.	N4	N5	N4	N1	N4	N1	N5	N2	N5	N1	N3	N5	N5	N1	N2
% de materiais utilizados pelo docente compartilhado no Moodle e SIGA no ultimo semestre.	N1	N5	N5	N1	N5	N5	N5	N1	N5	N3	N5	N5	N5	N2	N1
Nº. de casos teóricos/práticos utilizados pelo docente na leccionação no último semestre	N5	N5	N3	N2	N4	N5	N5	N2	N5	N5	N5	N5	N5	N5	N5
Nº. de estudantes orientados pelo docente no último semestre	N1	N5	N5	N1	N5	N5	N1	N4	N5	N3	N1	N2	N1	N2	N5
Nº. de horas dedicadas pelo docente a orientação durante a semana	N1	N5	N5	N1	N5	N3	N1	N5	N5	N3	N1	N5	N1	N5	N5
Nº. de consultorias a empresas realizadas pelo docente nos últimos 5 anos	N1	N5	N4	N1	N4	N3	N5	N3	N5	N5	N1	N1	N4	N1	N5
% de participação dos docentes no ciclo de palestras da UM no último ano	N4	N5	N5	N1	N1	N1	N4	N1	N4	N3	N5	N1	N3	N4	N2
Nº. de projetos em parceria com outros docentes nos últimos 3 anos	N1	N5	N1	N1	N2	N1	N1	N3	N3	N1	N1	N1	N1	N1	N3
Nº. de projetos de pesquisa envolvendo estudantes nos últimos 5 anos	N1	N5	N5	N1	N1	N5	N2	N3	N5	N5	N1	N5	N1	N1	N5
Nº. de artigos publicados pelo docente nos últimos 10 anos	N1	N5	N1	N1	N1	N4	N1	N5	N5	N1	N1	N1	N5	N2	N4
Nº. de congressos que o docente participou e que não foi custeado pela UM	N1	N4	N1	N1	N1	N2	N1	N4	N4	N3	N1	N2	N4	N1	N1

INDICADORES	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
nos últimos 5 anos															
Nº. eventos que o docente fez exposição de suas pesquisas nos últimos 5 anos	N1	N5	N4	N1	N1	N1	N5	N2	N5	N1	N1	N1	N4	N3	N3
Nº. de pesquisas/ produto, realizadas pelo docente que promoveram desenvolvimento do País, nos últimos 10 anos.	N1	N5	N2	N2	N2	N2	N4	N1	N5	N1	N1	N1	N1	N2	N3
Nº. de reclamações de alunos para a coordenação referente a atuação do docente no último semestre	N5	N5	N5	N5	N5	N4	N5	N5	N5	N5	N5	N5	N3	N5	N5
Nº. de áreas (ensino, pesquisa, extensão e gestão adm.) que o docente está envolvido, nos últimos 3 anos	N2	N4	N4	N1	N1	N2	N4	N3	N3	N3	N2	N2	N4	N2	N2
Nº. de proposições /projetos do docente que contribuam para a melhoria da avaliação externa da universidade (Guião) nos últimos 3 anos	N3	N5	N2	N1	N1	N1	N1	N3	N5	N3	N3	N1	N5	N2	N3
Nº. de horas de atualização comprovadas pelo docente nos últimos 3 anos (exceto acadêmica)	N5	N5	N5	N1	N5	N1	N5	N4	N5	N5	N5	N5	N5	N5	N5
% de participação do docente nas atividades envolvendo estudantes promovidas pela UM no último ano	N4	N5	N3	N1	N1	N1	N5	N1	N2	N1	N3	N4	N5	N4	N4
Nº. de pesquisas relacionadas a área de conhecimento do docente nos últimos 5 anos	N2	N4	N2	N3	N1	N2	N4	N4	N4	N3	N1	N4	N4	N1	N3
Nº. de serviços voluntários prestados pelo docente nos últimos 10 anos	N3	N5	N4	N1	N5	N1	N1	N1	N5	N4	N1	N3	N5	N1	N3
Nº de cursos e palestras ministrados pelo docente divulgando a UM nos últimos 10 anos	N3	N5	N5	N1	N3	N1	N5	N3	N5	N5	N1	N2	N5	N1	N2

Fonte: Dados da Pesquisa.

Em relação aos indicadores que a maioria dos docentes se encontra no Nível considerado bom (N5 ou N4), podemos destacar, em primeiro lugar o indicador de *Nº de períodos letivos que o docente lecciona na Universidade*, podemos dizer que no caso em estudo, os docentes da licenciatura em IG, são docentes que já se encontra na UM há muitos anos, poderemos dizer que a UM deposita um elevado grau de confiança, isto poderá demonstrar que são qualificados para esta área de ensino que é um dos fatores determinante para o sucesso da UM.

Em segundo lugar podemos destacar o indicador *Nº de horas de atualização acadêmica comprovadas pelo docente no último ano*, que também corresponde no geral um bom nível isso quer dizer que a UM esta apostando cada vez mais nos docentes e implica o

aperfeiçoamento, preocupados com a busca de novos conhecimentos, pois aumenta a possibilidade de geração de pesquisa, capacitá-los em termos de atualização académica, mas concretamente formação diversificada, criar estratégias distintas para cada docente visando melhorar a sua performance individual. Sabe-se que, algumas dessas ações não são fáceis de adotar e que dependem de recursos financeiros nem sempre existentes. Outras são simples e podem ser imediatamente aplicadas, como a sensibilização, o que pode trazer resultados significativos, pois muito desses resultados são consequências de ações mais simples.

*Nº. de casos teórico/práticos utilizados pelo docente na lecionação no último semestre*, podemos constatar que os docentes garantem práticas adequadas de leccionação, fazendo a conjugação da teoria com a prática nas aulas, isto faz com que os estudantes, possam debruçar mais a realidade da matéria e isto estimula a participação dos alunos e trará mais satisfação.

Em relação ao *Nº. de reclamações de alunos para a coordenação referente a atuação do docente no último semestre*, no caso em apreço podemos ver o dinamismo que o docente possui na colaboração com a UM, mas poderia ser analisado mais a fundo quando a UM apostar na avaliação dos alunos em relação aos docentes, porque isso trata-se da opinião do docente, logo poderá trazer alguma discrepância no indicador.

Podemos ainda constatar em relação *Nº. de horas de atualização comprovadas pelo docente nos últimos 3 anos (exceto académica)*, poder ver o aperfeiçoamento e dedicação dos docentes nas questões não académicas, visto que uma instituição para ser bem-sucedida todos os docentes devem demonstrar também o seu empenho não académico, participar na sua evolução, implementação de novos projetos, atividades de carácter social, económica, intercâmbios culturais, científicos e técnicos com instituições similares, etc..

Ao analisar os resultados dos indicadores encontrados na construção do modelo podemos verificar algumas ações potenciais para o aperfeiçoamento do desempenho do corpo docente do curso de IG. Temos primeiro o indicador de *Nº de dias de atrasos na entrega do FUC e RUC pelo docente no último semestre*, podemos ver que aproximadamente 50% dos docentes cumprem que este requisito, e isto vai dificultar a coordenação no cumprimento da sua unidade curricular, e logo vai prejudicar os alunos, as medidas sugeridas a resolução da tal situação, seria a elaboração de um processo de

sensibilização sobre a importância da entrega dos mesmos e as consequências negativas sobre a UM ao docente e ao aluno. A UM tem tomado medidas para tal, como o não pagamento dos honorários aos docentes, mas seguindo esse critério tem trazido muito conflitos e insatisfação por parte dos docentes, porque mesmo sendo docentes em regime de exclusividade, a maioria possui outros vínculos laborais com outras empresas, logo isso poderá criar alguns problemas em relação a esses atrasos.

O indicador com nível não muito bom é *% de materiais utilizados pelo docente compartilhado no Moodle e SIGA no último semestre*. O SIGA e o Moodle são duas plataformas em início de implementação é normal encontrar docente que ainda não tenha usado o mesmo, mas nos próximos anos letivos a UM vai incentivar os docentes e demonstrar a importância da sua utilização como forma de facilitar a gestão de docentes e alunos.

O indicador com nível não muito bom trata-se de *o N°. de estudantes orientados pelo docente no último semestre e N°. de horas dedicadas pelo docente a orientação durante a semana*, podemos verificar que nas informações fornecidas pelos docentes do curso de IG, menos de 50% dos docentes orientou estudantes neste último semestre do ano 2014/2015 e também a indisponibilidade para orientar durante a semana, para melhorar este indicador a UM deverá demonstrar os docentes a importância que possui na orientação como por exemplo aperfeiçoar a sua vocação para pesquisas científicas, afinar o método científico e no desenvolvimento da criatividade da ciência, preparar para o ingresso em programas de mestrado e doutorado, a vivência em trabalhos de pesquisa poderá ser aplicada de interesse nas empresas e indústrias, etc, logo tudo isso ajudará o docente na sua carreira de leccionação.

O *N°. de consultorias a empresas realizadas pelo docente nos últimos 5 anos*, os docentes de IG devem realizar mais consultorias as empresas visto que a consultoria tem como objetivo fornecer ferramentas e meios para que determinadas ações sejam implementadas isto implica a criação de parcerias com outras empresas e poderá ajudar o docente e a instituição nas suas atividades de ensino, e trazer um maior aporte para a qualificação da consultoria realizada.

O *% de participação dos docentes no ciclo de palestras da UM no último ano*, podemos ver que mais ou menos 50% dos docentes participam no ciclo de palestra no

último ano, este indicador deveria ser melhorado na medida em que o docente deve ser mais participativo para demonstrar mais o seu empenho no desenvolvimento da instituição e não só uma vez que as palestras são uma ótima ferramenta para informar, sensibilizar e transmitir conhecimento não só científico como também em diversas áreas econômica, social, cultural, etc., a grande vantagem é a troca de informações entre participantes e organizadores e também é de extrema importância a reflexão e o aprofundamento gerados por estes acontecimentos acadêmicos.

O *Nº. de projetos em parceria com outros docentes nos últimos 3 anos*, e *Nº. de projetos de pesquisa envolvendo estudantes nos últimos 5 anos* as projetos de parceria são quase nulas. O docente precisa criar projetos em parcerias com outros docentes, por exemplo na mesma área de ensino, apostar mais no trabalho em equipa, uma vez que o propósito deste enfoque é introduzir uma nova maneira de fazer com que o docente saiba a importância da significativa entre o ensinar e o aprender, saber as vantagens de trabalhar em projeto com outros docentes passa a ser significativa, centrada nas relações e nos procedimentos, a socialização dos resultados encontrados é a parte fundamental e é de grande importância para os membros que participaram da pesquisa a construção da integração entre os pesquisadores e a comunidade acadêmica. O trabalho com projeto é positivo tanto para o aluno como também para o docente, ganha o docente por se sentir mais realizado com o envolvimento dos alunos e com os resultados obtidos, ganha o aluno que aprende mais do que aprenderia na situação de simples receptor de informações. Assim, a informação passa a ser tratada de forma construtiva e proveitosa e o estudante desenvolve a capacidade de selecionar, organizar, priorizar, analisar, sintetizar, etc., visto que um projeto nasce de um questionamento, de uma necessidade de saber, que pode surgir tanto do aluno como do docente. A chave do sucesso de um projeto esta em sua base: a curiosidade, a necessidade de saber, de compreender a realidade.

O *Nº. de artigos publicados pelo docente nos últimos 10 anos*, em relação a este indicador a percentagem é muito insipiente, visto que a UM ou podemos dizer mais concretamente o país ainda não possui meio para publicações de trabalhos científicos em revistas científicas, o país neste momento está lutando cada vez mais para que os docentes possam ser investigadores mas as Instituições ainda não possuem meios para esta prática. A UM, um dos seus objetivos é incentivar a pesquisa e a investigação científica fundamental e



aplicada, assim como a divulgação dos seus resultados, para isso conseguir rendimentos que permitam manter um corpo docente próprio, aperfeiçoar os conhecimentos científicos, logo tratando-se de uma Universidade privada com capacidade empreendedora isto poderá melhorar com o tempo uma vez que trata-se de uma instituição privada com capacidade empreendedora e que possui um único rendimento que são apenas as propinas dos estudantes, mas que tem sido bem gerido pelo seu capital humano.

*Nº. de congressos que o docente participou e que não foi custeado pela UM nos últimos 5 anos*, apenas um terço dos docentes participa em congressos custeados por eles, podemos referir que para esses docentes fica difícil participar em congresso porque a maioria trabalha em outras empresas, e a deslocação para congresso acarreta a disponibilidade dos mesmos, não só em termos financeiros como também na disponibilidade do tempo, por isso a UM tem lutado e continua a lutar para que tenha um corpo docente qualificado e capazes cientificamente porque trata-se de um dos fatores determinantes para o seu sucesso.

*Nº. eventos que o docente fez exposição de suas pesquisas nos últimos 5 anos, e Nº. de pesquisas/ produto, realizadas pelo docente que promoveram desenvolvimento do País, nos últimos 10 anos*, podemos ter também que estes dois indicadores são também bastante insipientes, mas a UM para que possa ser uma instituição empreendedora que acompanha a evolução, os docentes terão de apostar nesses tipos de pesquisa e expô-las a comunidade para que possa ajudar no desenvolvimento do país. A UM tem noção da importância desses indicadores e serão o objetivo a ser alcançado num futuro baste próximo.

*Nº. de áreas (ensino, pesquisa, extensão e gestão adm.) que o docente está envolvido, nos últimos 3 anos*, apenas 50% dos docentes estão envolvidas nestas áreas o restante encontra-se apenas na área de ensino, o importante numa pesquisa é a socialização, a divulgação do trabalho, isto é, torna-la pública. A necessidade de tornar a instituição competitiva com um corpo docente detentora de uma maior visão organizacional, tendo os seus esforços alinhados e de certa forma uniformizados, entende-se que se trata de uma tarefa complexa, devido a heterogeneidade das suas atividades, logo implica a maior dedicação e empenho por parte dos docentes nas suas pesquisa, extensão, também a participação do docente na gestão da UM, ao nível de departamento ou da faculdade, bem como na prestação de serviços à comunidade. A UM necessita da elaboração de um estatuto

de carreira docente universitário visto ser fundamental para motivação de carreiras acadêmicas, estimular os docentes a participar e a publicar os resultados científicos obtidos.

*Nº. de proposições /projetos do docente que contribuam para a melhoria da avaliação externa da universidade (Guião) nos últimos 3 anos*, IES, bem como as respetivas atividades pedagógicas e científicas, estão sujeitas ao sistema nacional de garantia da qualidade, devendo cumprir as inerentes obrigações legais e colaborar com as instâncias competentes, logo há necessidade do empenho dos docentes para contribuir para uma boa avaliação externa da UM, porque a autoavaliação é da responsabilidade dos atores internos das respetivas IES, logo neste caso o empenho dos docentes é fundamental, logo também tem o outro lado o docente tem de encontrar na instituição as condições para que possa dar a melhor contribuição possível, a UM tem de ter as condições de infraestrutura adequando ao bom desempenho.

*% de participação do docente nas atividades envolvendo estudantes promovidas pela UM no último ano*, em geral a participação nessas atividades por parte dos docentes é bastante fraca, essas atividades além de proporcionar maior convívio no ambiente académico despertam no estudante um maior envolvimento, participação, troca de ideias e experiencias fundamentais para a compreensão do atual ambiente de transformação da sociedade para a sua futura profissão. Isto cria oportunidades para a troca de experiencias, ideias, novos conhecimentos, traçar diretrizes e metas para os futuros empreendimentos numa determinada área. É preciso, então, analisar a maneira como os estudantes desenvolvem as suas atividades de experimentação para promover a reflexão no docente, aplicando seus conhecimentos no convívio social.

*Nº. de pesquisas relacionadas a área de conhecimento do docente nos últimos 5 anos*, os docentes devem apostar mais em pesquisas relacionadas a sua área não só para atualizar e aperfeiçoar os seus conhecimentos com também ver a pesquisa como um princípio educativo e conjuntamente ajudar na sua atuação pedagógica. Porque a construção do conhecimento vai além da instrução, uma vez que a educação centrada no mero repasse de conteúdos escolares parece já não atender suficientemente às necessidades do mundo atual.

*Nº. de serviços voluntários prestados pelo docente nos últimos 10 anos*, podemos ver que menos de 50% dos docentes prestam serviços voluntários as empresas, os docentes

deveriam apostar mais nos serviços voluntários visto que pode ser um bom momento para aprofundar o que já aprendeu, possibilidade de desenvolver projetos e colocar ideias em práticas, e é bom sentir que o seu trabalho ajuda quem precisa pois prestar serviços voluntários todos ganham é uma ação duradoura com qualidade e profissionalismo.

*Nº de cursos e palestras ministrados pelo docente divulgando a UM nos últimos 10 anos*, podemos deparar que menos de 50% dos docentes ministram palestras para divulgação da IES logo fazendo a divulgação de todo conhecimento produzido e a divulgação dos resultados feitos por docentes da UM pode ser útil para a aderência dos estudantes.

Podemos detetar que os PVF em pesquisa, teve uma avaliação comprometedor bastane insipiente, mas concretamente nas publicações periodicas, isto é publicações de artigos em revistas internacionais. Um dos fatores é o que o seu corpo docente é composto por docentes que trabalham em mais de duas organizações e possuem uma carga horária bastante elevada, além de terem a empresa efectiva onde trabalhem, outros de terem diversas disciplinas no semestre, que necessitam de estudos e focos diferentes, não existindo assim disponibilidade de tempo e nem de disposição para realização de artigos a serem publicados. Outro aspecto importante é a falta de uma melhor infraestrutura na instituição que propicia a pesquisa dos docentes, tal como recursos financeiros, estrutura física adequada, etc.

Para que a UM seja caracterizada como motivadora para com os seus docentes realizarem pesquisas, publicações, algumas medidas devem ser tomadas como:

- Elaborar um estatuto de carreira e docente Universitario, é fundamental para motivação de carreira academica, estimular os docentes a participar a publicar o resultados científicos obtidos;
- Elaborar processos de sensibilização sobre a importância de publicação e as consequências negativas sobre a Instituição e o docente quando houver a ausencia de publicações;
- Incentivar os docentes e discentes com a pesquisa científica na forma de concessão de bolsas;
- Premiar os docentes e discentes para apresentarem os melhores TCC;
- Incentivo como passagens e diárias para apresentação de artigos;

- Prever no plano de carreira incentivos aos docentes que estiverem no nível de excelência em publicações;
- Criar durante o curso gincanas literárias com o objectivo de seleccionar artigos feitos pelos docentes em conjunto com os discentes;
- Criar no site da Instituição links para as principais revistas científicas, e pop-ups para sempre que novas inscrições estiverem abertas;
- Divulgar listas e trabalhos dos docentes que mais se envolveram em publicações (site, quadros de aviso, etc.), para que possa estimular os outros a publicarem;
- Ter um quadro de docentes onde a maioria tem dedicação académica a Instituição;
- Criar parcerias e/ou convenios com organizações públicas e privadas para realização de pesquisa científica;
- Criar plataforma para a actualização dos curriculum vitae dos docentes;
- Disponibilizar na carga horária do docente horários fora da sala de aula para que o possam pesquisar.

Para aperfeiçoar o perfil profissional as ações encontradas foram:

- Incentivar o corpo docente a fazer cursos de extensão, pós graduação, etc., em outras instituições;
- Sensibilizar o corpo docente sobre a necessidade de participação em actividades académico-científicas, que permitem o desenvolvimento do processo de educação continua, como especialização, mestrado, etc.;
- Incentivar o docente a leccionar disciplinas diferentes nos próximos semestres;
- Prever no plano de cargos e salários incentivo sobre o tempo do docente na Instituição.

Tendo um corpo docente com pouca endogenia pode aumentar o intercâmbio de informações, casos de sucesso e experiências. Da mesma forma possuir um corpo docente preocupado com a busca de novos conhecimentos é importante, pois aumenta as

possibilidades da geração de pesquisa. Quando um docente lecciona disciplinas diferentes das que geralmente ministra podendo aumentar a leitura e a busca de novos conhecimentos.

Com o aumento do número de publicações em revistas indexadas, pode-se gerar um ciclo virtuoso de produtividade (ENSSLIN, 2002). Isto faz com que quando um docente faz uma publicação isto é divulgado na Instituição suscita o anseio na realização de outros trabalhos, tanto do que publicou quanto de outros. Esta atitude traz também respaldo para a UM e pode gerar incentivos externos, novas percerias e aumentar ainda mais o número de publicações.

Os benefícios não surgem apenas para a IES, uma vez que para o docente podem surgir novas oportunidades dentro da organização, como a oportunidade de leccionar novas disciplinas tanto na licenciatura como no mestrado e doutoramento, relacionadas a sua área de pesquisa, possibilidade de conduzir palestras e orientações de trabalhos. Desta forma observamos que a metodologia MCDA-C cria um ciclo virtuoso em todas as áreas relacionadas aos interesses do docente, da Instituição e conseqüentemente do aluno.

Além disto, os efeitos sinergeticos no corpo docente pode ser visto como uma potencialidade que poderá ser explorada com vista a avaliar sua colaboração e participação na construção de acções de aperfeiçoamento.

### **4.3 Análise Comparativa**

Na fase de estruturação da construção do modelo usando a metodologia MCDA-C, foram identificadas as preocupações do decisor, com base nas entrevistas via skype, e, em seguida, de forma construtivista, construídos os indicadores que representam aquilo que para o gestor é importante ter em conta para avaliação de desempenho, para ser mensurado e aperfeiçoado, conforme demonstrado na Seção 4.1.

Esta seção, objetiva comparar os indicadores encontrados na literatura a fim de verificar se as preocupações observadas nos estudos empiricos convergem ou divergem das preocupações construídas no modelo para gestão dos SAA de uma universidade privada mas de utilidade pública.

A partir da realização da revisão sistemática da literatura, os artigos alinhados ao tema da pesquisa e selecionados no *portfólio bibliográfico* foram sintetizados quanto aos

objetivos perseguidos pelos autores como forma de se verificar o que se estava sendo discutido sobre o tema no meio académico.

Nesta seção realiza-se um cotejamento entre os objetivos perseguidos pelos estudos similares e os pretendidos pela utilização da metodologia MCDA-C na realização do estudo de caso. Ressalta-se que o objetivo do presente trabalho é construir um modelo singular de gestão para a UM, especificamente para a Direção dos SAA.

Para isto, foram agrupados os indicadores encontrados nos estudos empiricos (Seção 3.2), de acordo com as áreas de preocupação identificadas no estudo de caso ora realizado, na leccionação, pesquisa e colaboração.

O suporte leccionação que contempla o estudo do caso, envolve as actividades de: condições de leccionação temos os casos de habilitação/colaboração, actualização e dedicação, o tópico de práticas de leccionação temos os casos de atendimentos/regulamento, o SIGA e o Moodle, no topico orientação temos a quantidade e a disponibilidade e temos parcerias e participação, no Tabela 6 estão relacionados os indicadores dessa área ordenados de acordo com a frequência com que foram utilizados.

**Tabela 6 - Indicadores encontrados nos estudos empiricos – Área Leccionação**

<b>Área de preocupação: Leccionação</b>		
<b>Descritores do Estudo de Caso</b>	<b>Descritor/Objectivos encontrados na literatura</b>	<b>Estudos Empiricos</b>
<b>Condições:</b> - Habilitações/colaboração: periodos letivos de leccionação. - Actualização: horas de actualização academica - Dedicação: número de horas trabalhadas pelo docente	- Normas de conduta e de trabalho; - Pontualidade no trabalho; - Assiduidade; - Regime trabalho; - Qualificação profissional; - Grau de disponibilidade; - Atitudes; - Dedicação ao nucleo - Qualificação ao nucleo - Docente extruturante; - Sala trabalho para o docente - Facilidade de acesso a coordenação - Relação entre coodenação e docente - Cursos aos docentes - Grade curricular - Habilidades - Qualificação acadêmica	ENSSLIN <i>et al.</i> (2000) BORTOLUZZI <i>et al.</i> (2013) IGARASHI <i>et al.</i> (2007) ENSSLIN <i>et al.</i> (2008) UZOKA e AKINYOKUN (2005) BUZZIGOLI <i>et al.</i> (2012) ENSSLIN <i>et al.</i> (2008)

Área de preocupação: Leccionação		
Descritores do Estudo de Caso	Descritor/Objectivos encontrados na literatura	Estudos Empiricos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de aulas (creditos) de total de docentes</li> <li>- Disciplina de iniciação científica</li> <li>- Qualificação academica</li> <li>- Avaliação do ensino</li> <li>- Avaliação do currículo</li> <li>- Carga horária de ensino</li> <li>- Cursos de actualização dos docentes</li> </ul>	
<b>Práticas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento/regulamento: Atraso na entrega do FUC e RUC</li> <li>- Materiais partilhados no SIGA e Moodle</li> <li>- casos teoricos/praticos na leccionação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política Institucional</li> <li>- Projecto pedagogico</li> <li>- Regulamento</li> <li>- Registro academico</li> <li>- Atividades de nivelamento</li> <li>- Sala de estudo</li> <li>- Pagina dos docentes</li> <li>- Avaliação e acompanhamento continuo do programa</li> <li>- Informações actualizadas na CAPES</li> <li>- Plano de ensino da disciplina</li> <li>- Bibliografia das disciplinas</li> <li>- Ementas das disciplinas</li> <li>- Correlação entre as disciplinas do programa</li> </ul>	BORTOLUZZI <i>et al.</i> (2013) IGARASHI <i>et al.</i> (2007)
<b>Orientação:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade: nº de estudantes orientados</li> <li>- Disponibilidade na orientação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoções adquiridas</li> <li>- Graduação e experiencia</li> <li>- Salas</li> <li>- Avaliação dos docentes</li> <li>- Distribuição dos orientandos</li> <li>- Qualidade TCC</li> <li>- Projectos de orientação</li> <li>- Espaço fisico</li> <li>- Desempenho dos docentes com criterios estabelecidos pela CAPES</li> <li>- Sinergia com a graduação</li> </ul>	ENSSLIN <i>et al.</i> (2000) BORTOLUZZI <i>et al.</i> (2013) IGARASHI <i>et al.</i> (2007)
<b>Participação:</b> Participação em palestras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação com alunos</li> <li>- Comunicação com servidores</li> <li>- Organização de eventos</li> </ul>	BORTOLUZZI <i>et al.</i> (2013)

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Como se percebe, há convergência entre os descritores utilizados. Alguns indicadores utilizados nos estudos empíricos não estiveram contemplados nas preocupações do decisor neste estudo de caso, tais como, a pontualidade no trabalho, assiduidade, disciplina de iniciação científica, avaliação do currículo, informações actualizadas na CAPES, critérios estabelecidos pela CAPES, correlação entre as disciplinas do programa, promoções adquiridas, espaço físico e comunicação com servidores.

No entanto, ao focar o trabalho na prática da tomada de decisão percebe-se um desalinhamento entre a metodologia e os resultados obtidos no trabalho dos autores em relação ao estudo de caso realizado neste trabalho, visto que a análise corresponde a cultura e realidades diferentes, a realidade do Brasil não corresponde a realidade de Cabo Verde. A análise de dados utilizados pelos autores trata-se de um modelo genérico, produzindo resultados genéricos, enquanto a metodologia MCDA-C produz resultados singulares aos gestores e ao contexto de decisão, visto se tratar de uma alternativa mais adequada não a solução adequada.

No entanto, o estudo de caso, contemplou preocupações não encontradas na literatura, como por exemplo, parcerias (consultorias realizadas às empresas), mas concretamente número de consultorias postos à disposição pelos docentes nos últimos 5 anos. Ao tentar se fazer a gestão do contexto decisório baseado na participação em palestras, BORTOLUZZI *et al.*, (2013) apresenta uma convergência indireta no caso de comunicação com servidores aos objectivos propostos pelo estudo de caso realizado neste trabalho.

A área de pesquisa no estudo de caso contempla os aspectos relacionados ao trabalho em equipa, pesquisa/estudante, publicação periódica, participação em congressos, divulgação e pesquisa para o desenvolvimento de Cabo Verde. Os indicadores encontrados dessa área estão demonstrados na Tabela 7.



Tabela 7 - Indicadores encontrados nos estudos empíricos – Área Pesquisa

Área de preocupação: Pesquisa		
Descritores do Estudo de Caso	Descritor/Objetivos encontrados na literatura	Estudos Empíricos
<b>Trabalho em equipa:</b> Projetos em parceria com outros docentes	- Corpo docente capaz de sustentar linhas de pesquisa - Habilidades de criatividade - Elaboração de projetos	IGARASHI <i>et al.</i> (2007) ENSSLIN <i>et al.</i> (2000) BORTOLUZZI <i>et al.</i> (2013)
<b>Pesquisa/estudante:</b> Projeto de pesquisa com estudantes	- Premiação interna de artigos produzido e publicado pelos discentes	IGARASHI <i>et al.</i> (2007)
<b>Publicação Periódica:</b> Artigos publicados	- Habilidades adicionais e conhecimento - Titulação - Actualizações - Periodicos - Publicações periodicos A1, A2 e B1 - Publicações periodicos B2, B3, B4 e B5 - Publicação de periodicos - Periodicos da área do curso - Banco de enformação sobre novas linha de pesquisa - Disponibilidade de tempo	ENSSLIN <i>et al.</i> (2000) BORTOLUZZI <i>et al.</i> (2013) IGARASHI <i>et al.</i> (2007) UZOKA e AKINYOKUN (2005) BUZZIGOLI <i>et al.</i> (2012)
<b>Cabo Verde:</b> Pesquisa que promove o desenvolvimento do país	Avaliação para as contribuições para a sociedade	UZOKA e AKINYOKUN (2005)

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Visualizou-se que o modelo construído preocupou com indicadores amplamente utilizados nos estudos empiricos, mas podemos deparar que alguns indicadores na literatura não convergiu com os objectivos do decisor como é o caso da pesquisa que promove o desenvolvimento do país. Dois indicadores do estudo de caso não foram considerados na literatura do estudo empírico como é o caso do indicador de da participação em congressos não custeado pela instiuição e também realização de eventos com exposição de pesquisas. A quantidade de indicadores similares denota a personalização do modelo, construído em função da percepção do decisor, logo pela realidade do país.

Quanto à área de colaboração, foram considerados os aspetos de dinamismo, aperfeiçoamento, serviços voluntários e divulgação, dentre essas áreas foram encontradas os indicadores listados na Tabela 8.

**Tabela 8 - Indicadores encontrados nos estudos empíricos – Área de Colaboração**

<b>Área de preocupação: Colaboração</b>		
<b>Descritores do Estudo de Caso</b>	<b>Descritores/Objetivos encontrados na literatura</b>	<b>Estudos Empíricos</b>
<b>Dinamismo:</b> - Conformidade: Nº reclamações do alunos a coordenação - Interna: Nº de áreas de ensino, pesquisa, extensão que o docente esta envolvido - Externa: Nº proposição/ projecto que contribua para avaliação externa	- Agilidade na prestação do serviço - Qualidade do serviço - Nomeação interna/externa - Organização no local de trabalho - Processo de melhoria continua - Recursos da instituição - Projecto de extensão - Organização de seminários Sistema de apoio a informação externa e interna - Sistema continuo de avaliação interna - Participação na avaliação externa	ENSSLIN <i>et al.</i> (2000) BORTOLUZZI <i>et al.</i> (2013)
<b>Aperfeiçoamento:</b> - aperfeiçoamento: Nº de horas actualizadas excepto academico - Responsabilidade docente: participação nas actividades envolvendo estudantes - Desenvolvimento ciência Pesquisa relacionada a área de conhecimento	- Participação em reuniões - Acessoria pedagogica - Auxílio administrativo - Tecnico administrativo - Regime de trabalho - Chefe de departamento - Publicação congressos - Eventos de integração entre discentes e docentes - Organização de eventocom participação dos docentes, discentes e graduação - Avaliação das contribuições para a Universidade	ENSSLIN <i>et al.</i> (2000) BORTOLUZZI <i>et al.</i> (2013) UZOKA e AKINYOKUN (2005)
<b>Serviços Voluntários:</b> Serviços voluntários prestados pelo docente	- Participação de eventos externos - Actividades temas transversais	BORTOLUZZI <i>et al.</i> (2013)
<b>Divulgação:</b> Cursos e palestras ministrados pelos docentes	- habilidades de comunicação - habilidades de criatividade - Eventos que integrem discentes do mestrado e da graduação - Divulgar os resultados do programa - Palestras/seminários - Capacitação de novos colaboradores	ENSSLIN <i>et al.</i> (2000) IGARASHI <i>et al.</i> (2007) UZOKA e AKINYOKUN (2005) ENSSLIN <i>et al.</i> (2008)

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Percebe-se que quanto à gestão de pessoas, as principais preocupações são relacionadas à disponibilização, qualificação e capacitação dos docentes, bem como a colaboração para o aperfeiçoamento dos objectivos propostos pela UM, tanto nos estudos empiricos quanto no estudo de caso. Porém, este estudo se diferencia por contemplar a colaboração, não apenas a leccionação e a pesquisa, mas sim pela colaboração do docentes para o melhoramento das suas actividades com que esta envolvido. No entanto, não mensura a rotatividade na função, nem a satisfação do docente com a instituição, por entender que estes são influenciados a alguns aspectos nessa éra de preocupação tais como número de serviços voluntários prestados pelos docentes e número de palestras ministradas pelos docentes os quais o decisor não tem poder de decisão, mas sim insentivar os docentes a aperfeiçoarem mais para o bem deles como também da instituição.

Desta forma finalizou-se a etapa de comparação dos indicadores, porém cabe salientar que o efeito dessa análise comparativa deu-se exclusivamente para expandir o conhecimento do decisor e do facilitador a respeito do contexto especifico no sentido de embasar posterior reflexão do Diretor dos SAA da UM quanto à necessidade, ou não, de considerar alguns dos indicadores ora não considerados como importantes, haja vista que, a atividade de AD deve ser elaborada a partir da visão do gestor, que irá utilizar as informações geradas pelo sistema e contemplar as particularidades da instituição, sob o risco de não ser útil ao processo decisório e não representar adequadamente a situação da gestão. E também, no sentido de oferecer à comunidade científica informações sobre indicadores de desempenho dos docentes de forma agregada e agrupada em um único trabalho sobre as publicações relevantes sobre o tema.

A seguir serão apresentadas as conclusões da presente dissertação, o alcance ou não dos objectivos e a identificação de limitações e recomendações para futuros trabalhos.

## **CAPITULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Recentemente, em Cabo Verde, a avaliação da qualidade é um tema central para o processo de acreditação das IES. Logo, a UM precisa preparar-se para as futuras avaliações dos cursos, o que implica também a avaliação dos docentes. Diante da necessidade de um instrumento de AD para aperfeiçoar a gestão e a tomada de decisões pertinentes por parte da Direção dos SAA e, por esta não dispor de ferramentas específicas que contribuem para a avaliação de desempenho, levando em consideração suas particularidades e utilidade no contexto decisório, propôs-se, nesta dissertação de mestrado, um modelo personalizado de AD de docentes, que permite ao decisor: expandir seu conhecimento sobre o contexto decisório, identificar, mensurar e integrar os aspetos julgados por ele como relevantes para monitorar e aperfeiçoar o processo de capacitação e avaliação dos docentes.

Nesta investigação procurou-se identificar um modelo para explicitar o perfil do corpo docente considerado numa perspetiva adequada para uma IES, segundo a percepção e os juízos de valores do seu Diretor, assim como listar quais os indicadores de desempenho do corpo docente e como estes poderiam ser mensurados.

A metodologia MCDA-C foi utilizada por se mostrar a mais adequada para o contexto decisório complexo em causa. Por se tratar de uma questão envolvendo pessoas, torna-se necessário incorporar um conjunto coerente, não redundante e exaustivo de indicadores de AD. O paradigma construtivista admite a resolução de um problema como uma oportunidade de aprendizagem constante, incorporando novos elementos e eliminando outros no decorrer do processo de decisão. O estudo de caso aplicado a UM permitiu a utilização do modelo em situação real.

A estruturação do modelo foi feita a partir da identificação das preocupações dos *stakeholders* quando ao perfil do corpo docente. Estas preocupações foram especificadas e orientadas para um número substancial de conceitos, gerando um conhecimento satisfatório para o problema de AD de docentes. Esses conceitos foram agrupados em três grandes áreas: lecionação, pesquisa e colaboração.

Realizada a segmentação, cada uma das áreas foi desdobrada até a construção das hierarquias dos conceitos (mapa hierárquico). A partir do mapa iniciou-se a criação da árvore de pontos de vista. Nesta etapa, surgiu novas preocupações identificadas pelo decisor, agregando ainda mais o conhecimento às preocupações iniciais.

Em seguida, definiu-se 24 descritores, mensurados e integrados, que deveriam ser utilizados para a proposta de AD de docentes de IG. Com a construção do gráfico dos critérios, organizados e mensurados, pode-se realizar um levantamento da situação atual, no que se refere à AD e a identificação do perfil do corpo docente. No final, a proposta do modelo foi utilizado para avaliar o desempenho do corpo docente de IG segundo os critérios encontrados, identificando-se ações potenciais.

Neste momento é de extrema importância lembrar que o modelo foi criado para uma instituição específica, não podendo ser generalizado a instituições diferentes, pois reflete uma visão momentânea da realidade. Neste contexto a AD é um processo contínuo e deve ser realizado periodicamente, sendo necessárias revisões no modelo.

Foi essa preocupação que orientou a presente investigação e fez surgir a pergunta de pesquisa: *Quais aspetos podem ser considerados no modelo de avaliação de desempenho de docentes das Instituições de Ensino Superior de Cabo Verde?*

Com a análise dos indicadores utilizados nos estudos empíricos, considera-se que a pergunta de pesquisa foi respondida favoravelmente. Na análise dos indicadores dos estudos empíricos, foi possível identificar que, de entre as várias ferramentas normalmente utilizadas, a metodologia MCDA-C supre as lacunas encontradas na literatura sobre as características propostas pela filiação teórica adotada.

Baseado na pergunta de pesquisa, foi estabelecido o objetivo geral desta dissertação que se destinava a proposta de construção de um modelo multicritério de AD de docentes para apoiar a gestão e a tomada de decisões da Direção dos SAA da UM, usando a metodologia MCDA-C. A investigação desenvolvida através do estudo de caso demonstrou o cumprimento do objetivo geral de pesquisa ao proporcionar um modelo de gestão que incorpora todos os objetivos estratégicos do decisor, assim como todos os meios a serem percorridos para alcançar os respetivos objetivos operacionais.

A busca pelo alcance do objetivo geral tornou necessário a desmembração deste em quatro objetivos específicos, sendo eles: *A. identificar os aspetos julgados como essenciais*

*para o decisor no desempenho da função docente; B. construir critérios (indicadores de desempenho) para avaliação dos docentes; C. evidenciar o perfil de desempenho atual (status quo) dos docentes; D. gerar ações de aperfeiçoamento para os desempenhos considerados comprometedores.*

Para o primeiro objetivo específico (A) foi alcançado quando foram identificados os EPA, conforme especificamente na subseção 4.1, referente a fase da FPV. Seguindo a proposta da metodologia MCDA-C, foram realizadas as entrevistas via skype com o diretor dos SAA da UM, a partir dessas entrevistas foram identificadas as preocupações do mesmo na gestão da UM. Foram construídos inicialmente 101 EPA para as quais foram construídos 108 conceitos, com a preocupação associada e a consequência que se desejava evitar.

Com o agrupamento dos conceitos por área de preocupação, identificou-se 3 PVF a saber: lecionação, pesquisa e colaboração. Para cada PVF foram construídos os mapas de relações meios-fins, o que permitiu construir 24 indicadores com escalas ordinais, responsáveis por mensurar as preocupações identificadas pelo decisor. Dessa forma, atendeu-se ao segundo objetivo específico (B).

O terceiro objetivo específico (C) também foi alcançado pela realização do estudo de caso com os docentes de IG, através da utilização da MCDA-C, especificamente na subseção 4.1, referente a fase de estruturação. A consecução da fase de estruturação permitiu ao facilitador e, segundo o entendimento do decisor, identificar, mensurar e evidenciar o perfil da situação atual (Status Quo) dos aspetos críticos para o sucesso do processo de gestão da UM.

Ainda na etapa de construção do modelo de AD, o quarto objetivo específico (D) foi alcançado. A fase de recomendações da metodologia MCDA-C, subseção 4.2, permitiu fechar e incorporar as premissas da AD, como um instrumento de apoio à decisão, à gestão de docentes de uma IES privada de utilidade pública. Especificamente na fase de recomendações pôde-se desenvolver um processo que permitiu ao decisor gerar ações de aperfeiçoamento aos desempenhos considerados comprometedores.

A partir do conhecimento da avaliação global e dos critérios que possuíam desempenhos considerados comprometedores, foram possíveis identificar ações que poderiam ser desenvolvidas para aperfeiçoamento para os desempenhos considerados comprometedores. E por último foi feito uma análise comparativa entre os diversos

indicadores em relação a cada docente, identificando os aspetos positivos e negativos referindo os que se encontram num nível bastante bom e analisando os que se encontram num nível bastante comprometedor, e sugerindo ações de aperfeiçoamento.

O conhecimento gerado na construção do modelo permitiu ao decisor identificar as particularidades da gestão dos SAA, tais como: o atendimento as necessidades do *leccionação*, *pesquisa* e *colaboração*. Após identificar os aspetos que influenciam na direção, foi possível construir indicadores que representassem numericamente preocupações, para assim perceber onde deve melhorar, como por exemplo, a publicação de artigos científicos pelo menos na revista científica RUMUS da universidade que é propriedade da Editora da UM, melhorar a dedicação dos docentes a UM, a pratica da partilha dos documentos no SIGA e no Moodle, dedicar mais ao alunos, na participação nas suas actividades e também na orientação e na pesquisa conjunta de trabalhos científicos; atendimento ao regulamento por parte dos docentes na disponibilidade das informações no FUC e no RUC, entre outros. Por fim, pode-se estabelecer estratégias de ações com responsáveis e cronogramas para colocar as estratégias em prática e assim, alcançar melhoria na gestão e ampliar o grau de confiabilidade das informações prestadas.

A partir do exposto, percebeu-se possível auxiliar o processo decisório vinculado à diretoria, encarregada da gestão da universidade, pois a mesma possui agora um instrumento de AD que lhe permite apoiar a gestão e as tomadas de decisões, haja vista que o mesmo foi construído segundo a percepção do seu decisor, para esta finalidade e o gestor passou a possuir uma ferramenta que justifique e dissemine para os usuários o que é importante na gestão e lhe garante coerência nas decisões tomadas. Cabe salientar que dessa forma foi cumprido o objetivo geral.

Considerou-se como limitação da pesquisa, o aspecto de levar em consideração as percepções do Diretor dos SAA da UM, não podendo ser aplicado em outros contextos sem adaptação. Parte-se do pressuposto que todas as informações são verdadeiras pois foram prestadas pelos próprios avaliadores.

### **Recomendações:**

O tema que serviu como base para esta dissertação não está esgotado. Durante a execução da presente dissertação foram observadas algumas acções que poderiam ser realizadas, mas que não foram desenvolvidas por causa da limitação do tempo e da distancia e isto fez com que escolhesse apenas uma única pessoa, e também a limitação do desígnio da pesquisa. Sendo assim seguem algumas recomendações para estudos futuros, que podem complementar os resultados aqui alcançados:

- Testar e validar o modelo para todos os docentes da UM;
- Identificar pontos a ser aperfeiçoados no modelo;
- Construir um software para AD de docentes, utilizando a premissas encontradas no modelo;
- Institucionalizar o sistema para acompanhamento individual e dos cursos, como fazendo parte de um processo de avaliação institucional
- Ações Institucionais para que melhore o desempenho coletivo;
- AD em outras áreas como não docentes, alunos, etc.

Deseja-se que esta pesquisa possa, além de exemplo para outras Instituições privadas e públicas, também propor uma nova abordagem de avaliação de desempenho, possibilitando aumentar o conhecimento da metodologia MCDA-C.

Para finalizar, resalte-se a relevância da pesquisa para a Instituição onde esta sendo adotada, ressaltada pelo empenho do Diretor em dispor os recursos disponíveis para a realização do estudo e por inserir a autora desta dissertação na comissão própria de avaliação do IES.

As implicações deste estudo são observadas pelo aumento no conhecimento das necessidades e mediante a implementação de algumas acções proposta pela comissão própria de avaliação com o objectivo de melhorar o desempenho da Instituição.



## BIBLIOGRAFIA

- ADLER, N.J. e HARZING, A.W. (2009). When Knowledge Wins: Transcending the Sense and Nonsense of Academic Rankings. *Academy of Management Learning and Education*, 8, p. 72-95.
- AZEVEDO, R. C.; ENSSLIN, L.; LACERDA, R. T. O.; FRANÇA, L. A.; GONZÁLEZ, C. J. I.; JUNGLES, A. E. e ENSSLIN, S. R. (2011). Avaliação de Desempenho do Processo de Orçamento: Estudo de Caso em uma Obra de Construção Civil. *Ambiente Construído (Online)*, 11, p. 85-104.
- AZEVEDO, R. C.; LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; JUNGLES, A. E. e ENSSLIN, S. R. (2013). Performance Measurement to Aid Decision Making in the Budgeting Process for Apartment Building Construction: A Case Study Using MCDA-C. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139, p. 225-235.
- BANA e COSTA, C.A. (1992). Structuration, Construction et Exploitation d'un Modèle Multicritère d'Aide à la Décision. Tese de Doutorado, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- BANA e COSTA, C.A.; ENSSLIN, L.; CORRÊA, E.C. e VASNICK, J.C. (1999). Decision Support Systems in Action: Integrated Application in a Multicriteria Decision Aid Process. *European Journal of Operations Research*, 113, p.315-335.
- BEHN, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63 (5), p. 586-606.

- BERNARD, R. R. S.; SOUZA, M. P. e LYRIO, M. V. L. (2008). Modelo de Avaliação do Desempenho Global em uma Simulação Gerencial no Contexto Acadêmico. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 1, p. 153-173.
- BITITCI, U. GARENGO, P. G., DORFLER, V. e NUDURUPATI, S. (2012). Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14, p. 305-327.
- BOLÍVAR, M. P. R.; HERNANDEZ, A. M. L. e RODRIGUEZ, D. O. (2010). Implementing the Balanced Scorecard in Public Sector Agencies: An Experience in Municipal Sport Services. *Academia-Revista Latino Americana de Administracion*, 45, p. 116-139.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN S. R. e, ENSSLIN, L. (2013). Estrutura de um Modelo de Avaliação de Desempenho para a Gestão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 7 (1), p. 35-57.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R. e ENSSLIN, L. (2011). Avaliação de Desemepnho Econômico-Financeiro: Uma Proposta de Integração de Indicadores Contábeis Tradicionais por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). *Revista Alcance*, 18 (2), p. 200-218.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. e VICENTE, E. F. R. (2010) Práticas de Avaliação de Desempenho Organizacional em Pequenas e Médias Empresas: Investigação em uma Empresa de Porte Médio do Ramo Moveleiro. *Revista Produção Online*, 10, p. 551-576.
- BROTTI, M. G. e LAPA, J. S. (2007). Modelo de Avaliação do Desempenho da Administração da Escola sob os Critérios de Eficiência, Eficácia, Efetividade e Relevância. *Avaliação Campinas*, 12, (4), p. 625-661.

- BUZZIGOLI, L., GIUSTI, A. e VIVIANI, A. (2012). The Evaluation of University Departments: A Case Study for Firenze. *International Advances in Economic Research*, 6, p. 24-38.
- CAMACHO, L. M. e PAULUS, P. B. (1995). The Role of Social Anxiousness in Group Brainstorming. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, (6), p. 1071-1080.
- CÁÑEZ, L. e GARFIAS, M. (2006). Portfolio Management at the Mexican Petroleum Institute. *Research Technology Management*, 49 (4), p. 46.
- CARPES, M. M. M., ENSSLIN, L., ENSSLIN, S. R. (2006). Avaliação de Desempenho das Práticas de Responsabilidade Social na Gestão Organizacional por Meio da Metodologia MCDA-C: Uma Abordagem aos Modelos já Existentes, 13 (1) p. 91-112.
- CASTALDELLI JÚNIOR, E. e AQUINO, A. C. B. (2011). Indicadores de Desempenho em Entidades Superiores: o Caso Brasileiro. *Contabilidade Vista & Revista*, 22 (3), p. 15-40.
- DE KETELE, J. (2010). A avaliação do Desenvolvimento Profissional dos Professores: Postura de Controlo ou Postura de Reconhecimento? In Palmira Alves & Eusébio Machado. O Pólo de Excelência Caminhos para a Avaliação do Desempenho Docente (pp. 13-29). Porto: Areal Editores.
- DIAS SOBRINHO, J. D. (2008). Quality, Evaluation: from SINAES to Indexes. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 13 (3), p. 817-825.
- DUTRA, A. (2005). Metodologias para Avaliar o Desempenho Organizacional: Revisão e Proposta de uma Abordagem Multicritério. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 1, p. 25-54.
- DUTRA, A.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; LIMA, M. V. A. e LOPES, A. L. M. (2008). Inovação no Processo de Avaliação do Desempenho Organizacional: O uso da Dimensão Integrativa. *Revista de Administração e Inovação*, 5, p. 150-163.

- DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. e LIMA, M. V. A. (2009). A Incorporação da Dimensão Integrativa nos Processos de Avaliação do Desempenho Organizacional: Um Estudo de Caso. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 1, p. 109-136.
- ÉDEN, C.; ACKERMANN, F. (1992). The Analysis of Cause Maps. *Journal of Management Studies*, 29, 309-324.
- EDWARD, e BARRON F.H. (1994) SMARTS and SMARTER: Improved Simple Methods for Multiattribute Utility Measurement. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 60, p. 306–25.
- ENSSLIN, L. (2003). Notas de aula de MCDA: A natureza do Julgamento Humano. Mimeo: Florianópolis, Brasil.
- ENSSLIN, L. e ENSSLIN, S. R. (2009). Processo de Construção de Indicadores para a Avaliação de Desempenho. V Ciclo de Debates: Avaliação de Políticas Públicas. Florianópolis: Secretaria de Planejamento (SEPLAN/SC).
- ENSSLIN, L., MONTIBELLER, NETO, G. e NORONHA; S. M. (2001). Apoio a decisão: Metodologia para Estruturação e Avaliação Multicritério de Alternativas. Florianópolis: insular, Brasil.
- ENSSLIN, L.; DUTRA, A. e ENSSLIN, S. R. (2000). MCDA: A Constructivist Approach to the Management of Human Resources at a Governmental Agency. *International Transactions in Operational Research*, 7, p. 79-100.
- ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; BACK, F. e LACERDA, R.T.O. (2013). Improved Decision Aiding in Human Resource Management: A Case Using Constructivist Multi-criteria Decision Aiding. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62 (7), p. 735-757.
- ENSSLIN, L; GIFFHORN, E.; ENSSLIN, S. R.; PETRI, S. M. e VIANNA, W. B. (2010). Avaliação do Desempenho de Empresas Terceirizadas com o Uso da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista. *Pesquisa Operacional*, 30 (1), p. 125-152.

- ENSSLIN, S. R. (2002). A Incorporação da Perspetiva Sistémica- Sinérgica da Metodologia MCDA-Construtivista: Uma Ilustração de Complementação. Tese de Doutoramento. UFSC, Florianópolis, Brasil.
- ENSSLIN, S. R.; CARVALHO, F. N.; GALLON, A. V. e ENSSLIN, L. (2008). Uma Metodologia Multicritério (MCDA-C) para apoiar o gerenciamento do capital intelectual organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 9 (7), p. 136-163.
- ENSSLIN, S. R.; IGARASHI, D. C. C. e MAÇANEIRO, F. (2004). Avaliação das Condições de Ensino: Uma Simulação no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina em 2004. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 1, p. 11-40.
- FERNANDO, B. I. S. e CABANDA, E. C. (2007). Measuring Efficiency and Productive Performance of Colleges at the University of Santo Tomas: a Nonparametric Approach. *International Transactions in Operational Research*, 14 (3), p. 217-229.
- FLORES, M. e PACHECO, J. (1999). Formação e Avaliação de Professores, Porto Editora, Porto, Portugal.
- FORMOSINHO, J.; MACHADO, J. e JULIA O. (2010). Formação, Desempenho e Avaliação de Professores. Edições Pedagogo, Mangualde, Portugal.
- FRANCO-SANTOS, M.; LUCIANETTI, L. e BOURNE, M. (2012). Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of their Consequences and a Framework for Research. *Management Accounting Research*, 23, p. 79-119.
- FREITAS, V. P.; CARDOSO, R. L.; AQUINO, A. C. B. e REIS JÚNIOR, R. C. (2009). Mensuração de Desempenho em Organizações Públicas: o caso da Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul. *Revista do Serviço Público*, 60 (3), p. 277-290.
- GALLON, A. V.; ENSSLIN, S. R. e ENSSLIN, L. (2011). Avaliação de Desempenho Organizacional em Incubadoras de Empresas por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C): a experiência do MIDI tecnológico. *Revista de Administração e Inovação*, 8, p. 37-63.

- GHALAYINI, A. M. e NOBLE, J. S. (1996). The Changing Basis of Performance Measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16 (8), p. 63-80.
- GIFFHORN, E. (2011). Modelo Multicritério para Apoiar o Uso de Avaliações de Desempenho com Foco nos Indicadores. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis, Brasil.
- GIL, A. C. (1999). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. Atlas, São Paulo, Brasil.
- GRAÇA, A. (2010). Um Modelo de Gestão para uma Universidade Empreendedora e Competitiva: O Caso da Universidade do Mindelo. *Universidade do Mindelo*, São Vicente, Cabo Verde.
- GRONLUND, N. E. (1979). O sistema de Notas na Avaliação do Ensino. Pioneira, São Paulo, Brasil.
- IGARASHI, D. C. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. e PALADINI, E. P.(2008). A Qualidade do Ensino sob o Viés da Avaliação de um Programa de Pós-graduação em Contabilidade: Proposta de Estruturação de um Modelo Híbrido. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 43 (2), p.117-137.
- JORGE, M. F.; JORGE, M. J.; CARVALHO, F. A.; RUSSO, M.; SÁ, N. O. e HORTA, R. A. M. (2009). Gestão do Desempenho de Organizações Públicas: Um Estudo Empírico sobre Bibliotecas Universitárias de uma IFES no Rio de Janeiro. *Enanpad*, 33, p. 2230.
- KEENEY, R L. (1992). Value-Focused- Thinking: A Path to Creative Decisionmaking. *Interfaces*, 23, p.140-142.
- LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. e DUTRA, A. (2014). Research Opportunities in Strategic Management Field: A Performance Measurement Approach. *International Journal of Business Performance Management*, 15 (2), p. 158-174.

- LEROUX, K. e WRIGHT, N. S. (2010). Does Performance Measurement Improve Strategic Decision Making? Findings from a National Survey of Nonprofit Social Service Agencies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39 (4), p. 571-587.
- LYRIO, M. V. L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. e ENSSLIN, L.(2007). Construção de um Modelo de Avaliação de Desempenho da Secretaria de Desenvolvimento Regional da Grande Florianópolis: A Proposta da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista. *Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 5 (2), p. 31-40.
- MELNYK; S. A.; BITITCI, U.; PLATTS, K.; TOBIAS, J. e ANDERSEN, B. (2014). Is Performance Measurement and Management Fitfor the Future? *Management Accounting Research*, 25, p. 173-186.
- MILLS M. e HYLE A.E.(1999). Faculty Evaluation: A Prickly Pair. *Higher Education*, 38 (3), p. 351-371.
- MONTIBELLER, G. ; SHAW, D. e WETCOMBE, M. (2006). Using Decision Support Systems to Facilitate the Social Process of Knowledge Management. *Knowledge Management Research and Practice*, 4, p. 125-137.
- MONTIBELLER, G. e BELTON, V. (2009). Qualitative Operators for Reasoning Maps: Evaluating Multi-criteria Options With Networks of Reasons. *European Journal of Operational Research*, 195, p. 829-840.
- OLIVEIRA, C. E. M. e TURRIONI, J. B. (2006). Medidas de Desempenho na Gestão Pública: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de Ensino Superior. In Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, IX. São Paulo/SP. *Anais Eletrônicos*. São Paulo/SP: FGV-EAESP. Disponível em: < [http://www.simpoi.fgvsp.br/index.cfm?FuseAction=arquivo.monta&ID\\_EdicaoArquivo=2006&Pagina=busca\\_det&ID=514](http://www.simpoi.fgvsp.br/index.cfm?FuseAction=arquivo.monta&ID_EdicaoArquivo=2006&Pagina=busca_det&ID=514) >. Acesso em: 22 Maio. 2015.
- PEREIRA, C. A. e OLIVEIRA A. B. S. (1999). Controladoria - Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON. Atlas, São Paulo, Brasil.

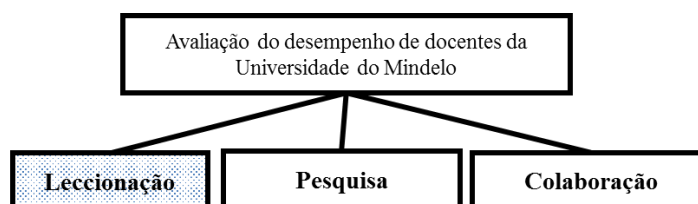
- PHUSAVAT, K.; ANUSSORNITISARN, P.; HELO, P. e DWIGHT, R. (2009). Performance Measurement: Roles and Challenges. *Industrial Management & Data Systems*, 109 (5-6), p. 646-664.
- POLIDORI, M. M. (2009). Políticas de Avaliação da Educação Superior Brasileira: PROVAO, SINAES, IDD, CPC, IGC e Outros Índices. *Avaliação*, 14 (2), p. 253-266.
- RICHARDSON, R. J. (1999). Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. Atlas, São Paulo, Brasil.
- ROSA, F. S.; FERREIRA, A. C. S.; ENSSLIN, S. R. e ENSSLIN, L. (2010). Evidenciação Ambiental (EA): Contribuição da Metodologia Multicritério para Identificação dos Aspectos Financeiros para a Gestão Ambiental. *Contabilidade Vista & Revista*, 21, p. 27-61.
- ROY, B. (1993). Decision Science or Decision-aid Science? *European Journal Of Operational Research*, 66, p. 184-203.
- ROY, B. (1996). Multicriteria Methodology for Decision Aiding. *Kluwer Academic Publisher*, 55, p. 198-205.
- SANCHES, M. (2008). Professores, Novo Estatuto e Avaliação de Desempenho: Identidades, Visões e Instrumentos para a Ação. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- SANTOS, L. P. G. (2002). Uma Contribuição a Discussão Sobre a Avaliação de Desempenho das Instituições Federais de Ensino Superior - Uma abordagem da Gestão Econômica. *Revista Contabilidade & Finanças*, 28, p. 86-99.
- STEWART, T. A. (1998). Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas. *Campus*, 2 ed. Rio de Janeiro. Brasil.
- TAPINOS, E.; DYSON, R. G. e MEADOWS, M. (2005). The Impact of the Performance Measurement Systems in Setting the 'Direction' in the University of Warwick. *Production Planning & Control*, 16 (2), p. 189-198.



- TORRECILLA, F. (2007). *Avaliação do Desempenho e Carreira Docente: Um Estudo em Cinquenta Países da América e Europa. Edições 34*, p. 21-27. Brasília.
- UZOKA, F. M. E. e AKINYOKUN, O. C. (2005). Knowledge Base System for Human Resouce Evaluation in a University Environment. *Journal of Testing and Evaluation*, 33, p. 1- 8.
- VALMORBIDA, S.M.I., ENSSLIN, S. R, ENSSLIN, L., e BORTOLUZZI, S. C. (2012). Gestão Publica com foco em Resultados: Evidenciação de oportunidades de pesquisa. *CAP-Accounting and Management*, 5 (5) p. 126-136.
- WU, H. Y.; LIN, Y. K. e CHANG, C. H. (2011). Performance Evaluation of Extension Education Centers in Universities Based on the Balanced Scorecard. *Evaluation and Program Planning*, 34 (1), p. 37-50.
- YANG, K. F. e HSIEH, J. Y. (2007). Managerial Effectiveness of Government Performance Measurement: Testing a Middle-Range Model. *Public Administration Review*, 67 (5), p. 861-879.
- YIN, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman, Porto Alegre, Brasil.
- ZAMCOPÉ, C. F., ENSSLIN, L., ENSSLIN, S. R. e DUTRA, A. (2010). Modelo para Avaliar o Desempenho de Operadores Logísticos – Um Estudo de Caso na Indústria Têxtil. *Gestão & Produção*, 17 (4), p. 1-13.
- ZORZI, A. e ENSSLIN, L. (2007). Gestão do Setor de Contabilidade de uma Entidade Fechada de Previdência Complementar com Base nas Ferramentas BSC e MCDA-C. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 1, p. 101-124.

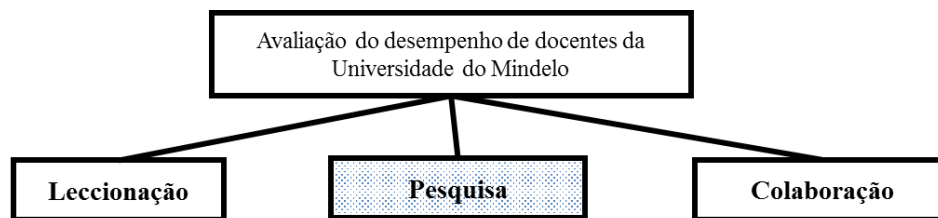
# ANEXOS

## Anexo 1 – Construção dos Descritores – Mapas Cognitivos para “Leccionação”



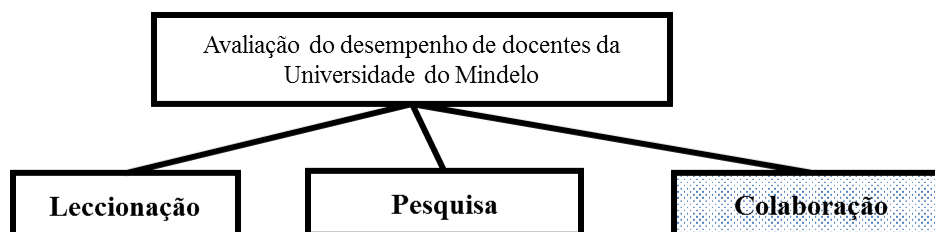
- 2 - Incentivar os docentes a fazer conjugação entre teoria e prática com casos práticos, reais, em aula ... Utilizar somente casos práticos da literatura.
- 6 - Ter processo de habilitação para leccionar, periodicamente (de 3 em 3 anos) ... Habilitar segundo interesses momentâneos.
- 9 - Ter um corpo de docente com formação diversificada e pós-graduada, com actualização permanente dos conhecimentos. ... Ter corpo docente com apenas o grau de licenciatura com percentagem superior a 10%.
- 11 - Ter parcerias com empresas no âmbito Nacional/Regional para facilitar a realização de estágios curriculares e elaboração dos trabalhos de conclusão de curso... Não ter parcerias para estágios e TCCs.
- 12 - Envolver docentes no ciclo de conferências (proferirem palestras/seminários/conferências) na UM e em empresas ... Perder oportunidade de divulgação dos resultados da investigação dos docentes.
- 34 - Manter actualizado o sistema SIGA/Moodle da Universidade (plano estudo, material, actividades) ... Não ter controlo sobre a actividade do docente.
- 38 - Garantir que os docentes da Universidade cumpram o regulamento dos programas da leccionação (FUC e RUC) ... Comprometer a qualidade do curso, pelo estudante não conseguir acompanhar as disciplinas seguintes.
- 41 - Incentivar os docentes a leccionarem com exclusividade na Universidade ... Ter docente disponíveis em tempo parcial.
- 42 - Garantir que os orientadores possuam no mínimo 4 orientandos/estudantes ... Deixar de atender as normas da UM.
- 43 - Incentivar os docentes a terem cronograma explícito para atenderem/orientar aos estudantes ... Deixar de orientar.
- 102 - Garantir que os docentes estejam habilitados e cumpram suas actividades de leccionação de acordo com as normas e regulamentos da UM ... Comprometer a avaliação e a qualidade dos cursos da UM.
- 103 - Garantir condições para orientação de alunos ... Comprometer a actividade de orientação de TCCs e estágio.
- 107 - Garantir praticas adequadas de leccionação ... Comprometer a qualidade do ensino.
- 109 - Garantir disponibilidade de docentes e condições de leccionação ... Comprometer a qualidade do ensino.

## Anexo 2– Construção dos Descritores – Mapas Cognitivos para “Pesquisa”



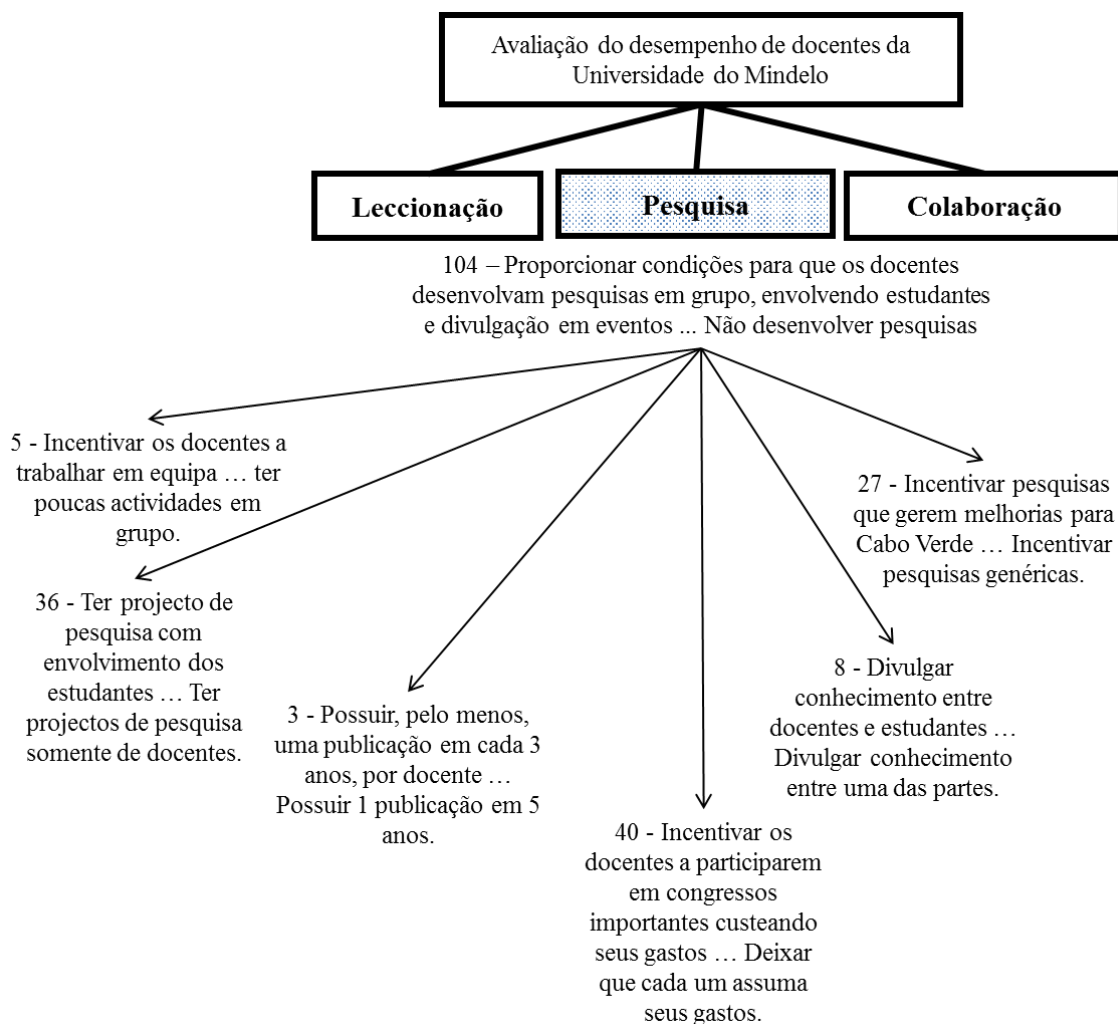
- 3 - Possuir, pelo menos, uma publicação em cada 3 anos, cada docente ... Possuir 1 publicação em 5 anos
- 5 - Incentivar os docentes a trabalhar em equipa ... ter poucas actividades em grupo
- 8 - Divulgar conhecimento entre docentes e estudantes ... Divulgar conhecimento entre uma das partes
- 27 - Incentivar pesquisas que gerem melhorias para Cabo Verde ... Incentivar pesquisas genéricas
- 36 - Ter projecto de pesquisa com envolvimento dos estudantes ... Ter projectos de pesquisa somente de docentes
- 40 - Incentivar os docentes a participarem em congressos importantes custeando seus gastos ... Deixar que cada um assuma seus gastos
- 104 - Proporcionar condições para que os docentes desenvolvam pesquisas em grupo, envolvendo estudantes e divulgação em eventos ... Não desenvolver pesquisas

### Anexo 3– Construção dos Descritores – Mapas Cognitivos para “Colaboração”

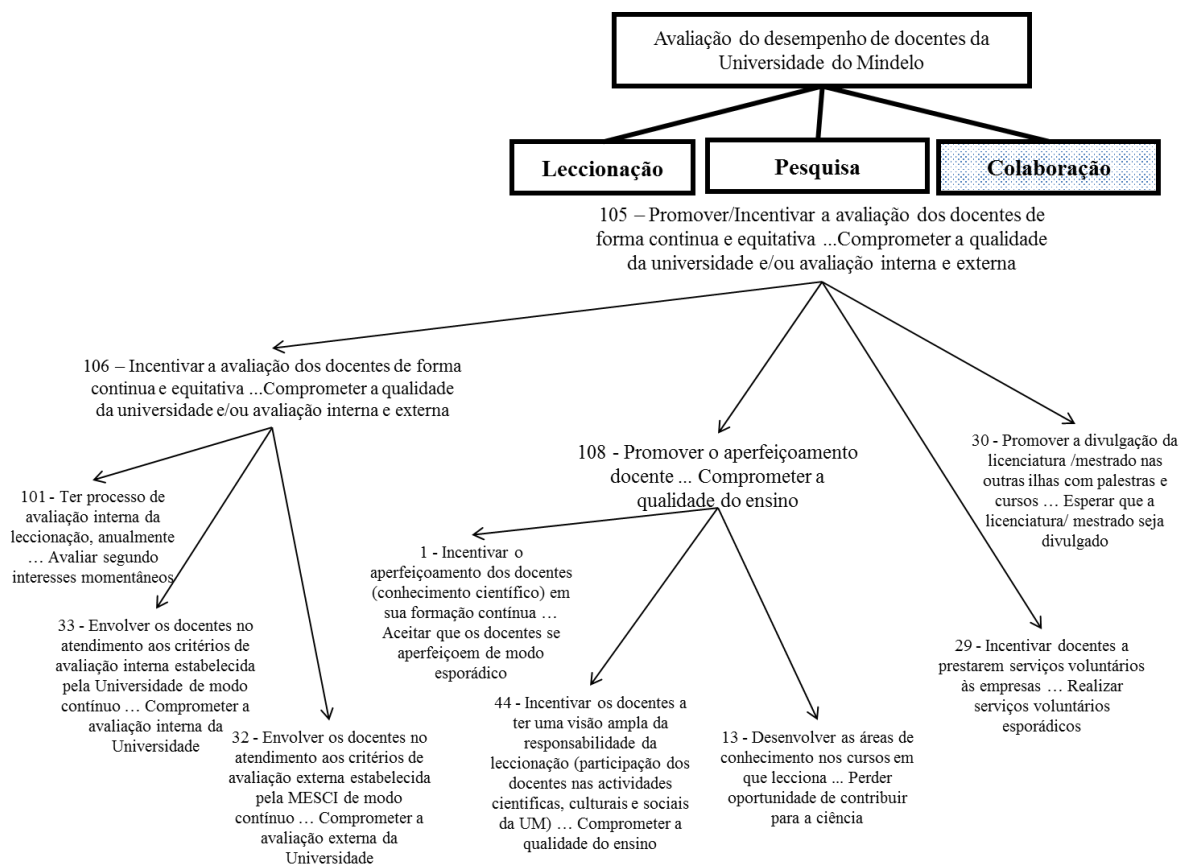


- 1 - Incentivar o aperfeiçoamento dos docentes (conhecimento científico) em sua formação contínua ... Aceitar que os docentes se aperfeiçoem de modo esporádico
- 13 - Desenvolver as áreas de conhecimento nos cursos em que lecciona ... Perder oportunidade de contribuir para a ciência
- 28 - Suprimido
- 29 - Incentivar docentes a prestarem serviços voluntários às empresas ... Realizar serviços voluntários esporádicos
- 30 - Promover a divulgação da licenciatura /mestrado nas outras ilhas com palestras e cursos ... Esperar que a licenciatura/ mestrado seja divulgado
- 32 - Envolver os docentes no atendimento aos critérios de avaliação externa estabelecida pela MESCI de modo contínuo ... Comprometer a avaliação externa da Universidade
- 33 - Envolver os docentes no atendimento aos critérios de avaliação interna estabelecida pela Universidade de modo contínuo ... Comprometer a avaliação interna da Universidade
- 44 - Incentivar os docentes a ter uma visão ampla da responsabilidade da leccionação (participação dos docentes nas actividades científicas, culturais e sociais da UM) ... Comprometer a qualidade do ensino
- 101 - Ter processo de avaliação interna da leccionação, anualmente ... Avaliar segundo interesses momentâneos
- 105 - Promover/Incentivar a avaliação dos docentes de forma continua e equitativa ...Comprometer a qualidade da universidade e/ou avaliação interna e externa
- 106 - Incentivar a avaliação dos docentes de forma continua e equitativa ...Comprometer a qualidade da universidade e/ou avaliação interna e externa

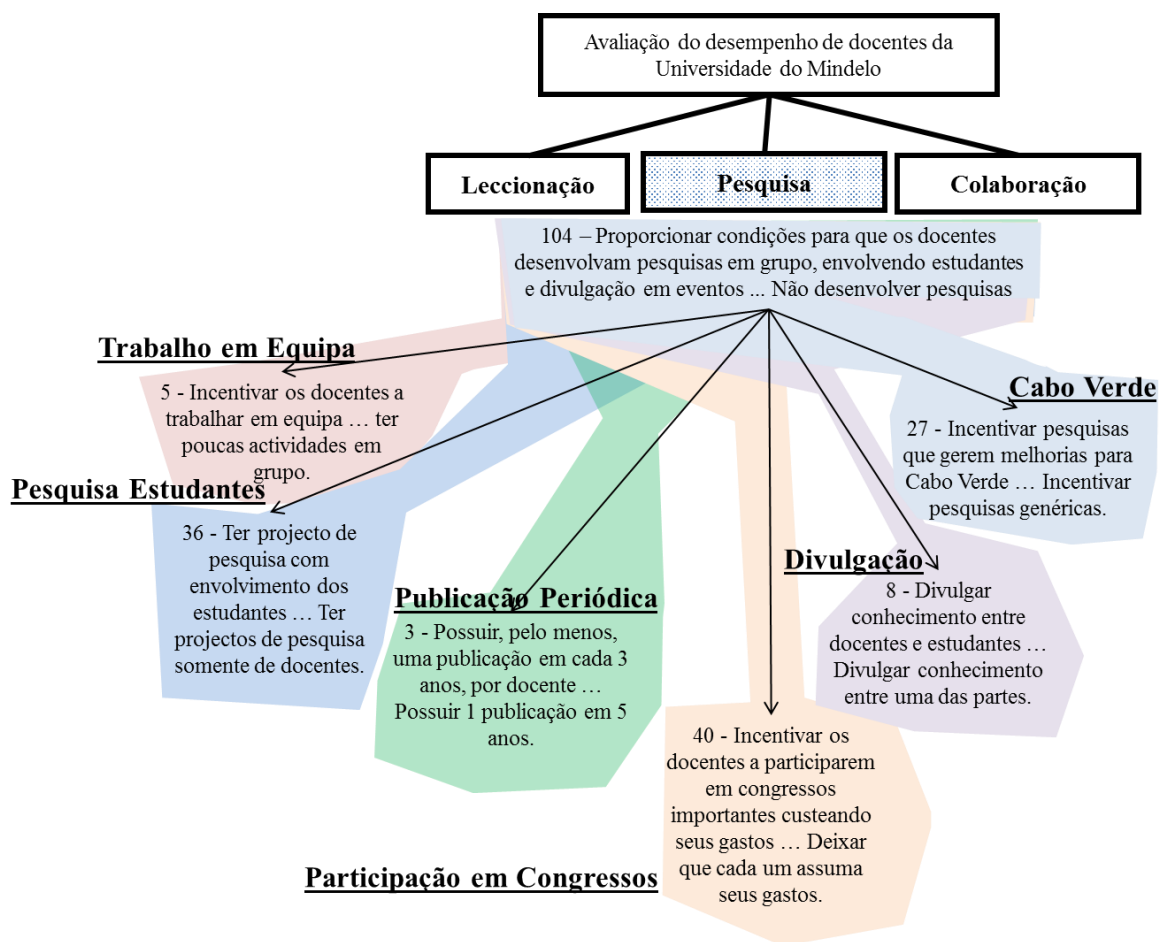
#### Anexo 4– Construção dos Descritores – Mapas Cognitivos para “Pesquisa”



## Anexo 5– Construção dos Descritores – Mapas Cognitivos para “Colaboração”

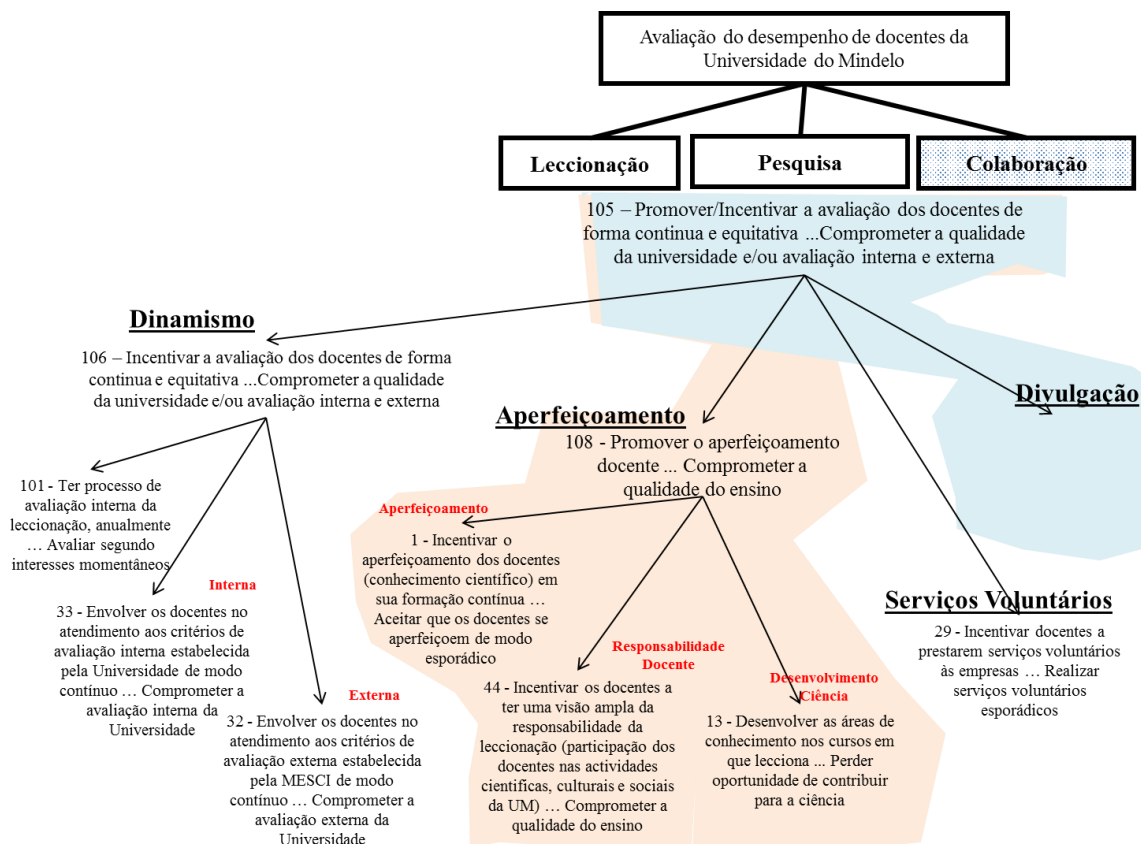


## Anexo 6– Construção dos Descritores – Clusters e Sub- Clusters para “Pesquisa”

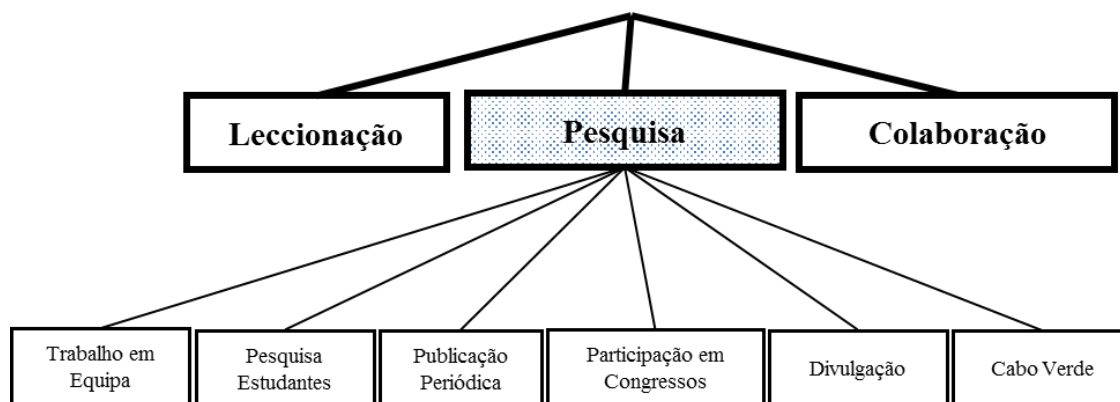




## Anexo 7– Construção dos Descritores – Clusters e Sub- Clusters para “Colaboração”



**Anexo 8– Construção dos Descritores – Árvore de Valor com PVE para “Pesquisa”**



## Anexo 9– Construção dos Descritores – Árvore de Valor com PVE para “Colaboração”

